

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
WILLIAM MENVIELLE

L'INTÉGRATION D'INTERNET DANS LA STRATÉGIE DE
COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE

FÉVRIER 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences
de la gestion et de l'économie

L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise

William Menvielle

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Louis Raymond	Président du jury
Denis Pettigrew	Directeur de recherche
Jocelyn D. Perreault	Codirecteur de recherche
François Coderre	Examinateur externe
Luc Dupont	Autre membre du jury

Le sommaire

La présente étude s'inscrit dans la perspective de la communication marketing intégrée, dont la principale difficulté est de coordonner différentes activités de communication, d'autant plus délicate depuis l'avènement de l'Internet.

Les entreprises n'échappent pas à cette tendance, et c'est d'autant plus vrai pour celles ayant comme clients des consommateurs finaux. Dans le secteur du commerce de détail, cette raison est certainement plus valable que pour d'autres domaines. Plusieurs raisons justifient l'intérêt d'une telle étude, comme la fragmentation des marchés rend délicat le ciblage du consommateur avec les outils traditionnels, la concurrence croissante amenant les entreprises à définir une stratégie marketing de niche et proposant une communication personnalisée, l'avènement du marketing relationnel et de la notion de gestion de relation à la clientèle ainsi que la croissance constante de l'Internet, considéré ici comme un outil de communication complémentaire et substituable aux médias traditionnels.

Six entreprises, acteurs majeurs du commerce de détail au Québec, ont été choisies pour documenter notre recherche. Les principaux critères d'échantillonnage retenus ont été les suivants : des entreprises québécoises, oeuvrant dans le domaine de la distribution et du commerce de détail, de grande taille et ayant intégré Internet comme outil de communication.

Les études de cas constituent l'approche méthodologique privilégiée en raison de leur investigation empirique d'un phénomène contemporain particulier dans son propre contexte de vie en utilisant diverses sources de preuve (Robson, 1993). Celles-ci ont été générées grâce à deux sources de preuve : les entrevues semi-dirigées et les données secondaires, émanant des entreprises directement (lors des rencontres, ou visites des sites Web), mais également par le biais de sources secondaires (articles de presse,...). Les entrevues enregistrées sur cassette ont par la suite été transcrrites avant d'être analysées grâce aux principaux outils reconnus dans cette approche, notamment la catégorisation (Hubermann et Miles, 1994).

Les résultats de cette recherche montrent la façon dont ces entreprises ont intégré Internet dans leur stratégie de communication. Ainsi, nous avons présenté que les entreprises composant notre échantillon disposaient d'atouts par rapport à leurs concurrents immédiats (système de renouvellement des prescriptions du *Pharmacien*, forum de discussion du *Bricoleur*, lettre d'information et aspects promotionnels du site de *L'Épicier*,...) ou détenaient un quasi monopole dans leur secteur d'activité (*Le Quincaillier* et *Le Libraire*).

Nous avons évoqué les stratégies de communication, en les décomposant en objectifs, en cibles et en outils à utiliser. Au niveau des objectifs à proprement parler, les buts du site Web correspondant principalement à la volonté de l'entreprise de fournir de l'information supplémentaires à son public, que ce soit de l'information

corporative ou sur ses produits et ses services,... Ce contenu diffère de celui des objectifs traditionnels, mais le complète.

Concernant les cibles, elles ne sont guères différentes de celle de la communication traditionnelle, public essentiellement féminin, mais nous avons parfois remarqué une utilisation différente du Web (gros bricoleurs pour *Le Bricoleur*, et futurs franchisés pour *L'Électronicien*).

Quant au choix des outils de communication, ceux de la communication électronique sont parfois complémentaires (relations publiques virtuelles, circulaires électronique, couponnage en ligne,...) soit différents des outils traditionnels (forum de discussion,...). Nous avons mis en valeur le fait que les relations publiques virtuelles étaient fort développées pour certaines entreprises et que les actions de marketing direct s'inscrivaient adéquatement dans cet outil de communication qu'est l'Internet. Toutefois, la promotion des ventes est encore sous-exploitée, notamment si l'on tient compte des possibilités de l'Internet.

La mise en valeur du site Web, que ce soit par des moyens hors-ligne (publicité, bouche-à-oreille,...) et en-ligne (liens hypertextes*, moteurs de recherche, bannière publicitaire,...) reste encore marginale. Les publicités télévisées, les circulaires et quelques outils marginaux du côté traditionnel (sacs en plastiques, camions,...), et les moteurs de recherche constituent la panoplie des méthodes utilisées.

Par ailleurs, l'utilisation des renseignements dévoilés par les clients ne constitue, pas encore aujourd'hui, une priorité ; une seule entreprise s'est montrée intéressée et au fait de ces technologies constituées par la GRC et le datamining. Les concepts liés à la personnalisation et à l'utilisation des données clients, de même que le marketing de permission sont très peu usités. D'ailleurs, en parlant d'interaction, nous avons mis en valeur le fait que les entreprises connaissent peu leurs cibles et qu'elles communiquent peu avec ces dernières, sauf si un programme spécifique (demande d'inscription à un bulletin d'information, envoi de coupons rabais) est disponible.

Enfin, de façon générale, on peut dire que les facteurs tels que la culture organisationnelle, le niveau de développement du site Web, l'intérêt des dirigeants, l'analyse de la concurrence sont autant de facteurs permettant d'expliquer le fait qu'Internet et la communication électronique de façon générale soient intégrés à la stratégie de communication de l'entreprise.

Résumé

La désintégration des marchés de grande consommation, la multiplicité des micro-marchés, la prolifération de nouveaux outils de communication, et les modifications du comportement du consommateur poussent l'entreprise à repenser son choix et son utilisation des outils de communication. Cette tendance s'inscrit dans ce que l'on nomme la Communication Marketing Intégrée – CMI¹ (Schultz, Tannenbaum et Lauterborn, 1993). La principale difficulté de la CMI est de coordonner différentes activités de communication, d'autant plus délicate depuis l'avènement de l'Internet.

Les entreprises n'échappent pas à cette tendance, et c'est d'autant plus vrai pour celles ayant comme clients des consommateurs finaux. Dans le secteur du commerce de détail, cela est certainement plus valable que pour d'autres domaines. Plusieurs raisons justifient l'intérêt d'une telle étude. Premièrement, la fragmentation des marchés rend délicat le ciblage du consommateur avec les outils traditionnels.

Deuxièmement, la concurrence croissante amène les entreprises à définir une stratégie marketing de niche proposant une communication personnalisée, interactive et pour laquelle le service au consommateur est une réalité, plus facile à mettre en place depuis l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)* avec le datamining*.

Troisièmement, le marketing relationnel et la notion de gestion de relation à la clientèle rend plus que jamais complexe la relation entre l'entreprise et ses clients. Dans ce contexte, une connaissance plus approfondie des besoins du client est impérative.

Quatrièmement, cette étude est d'autant plus pertinente que de nombreuses entreprises restent dubitatives quant à l'efficacité du cybermarketing* pour elles, comme le rapportent Bush, Bush et Harris (1998). Cette conclusion n'est pas surprenante en raison de la nouveauté de ce médium pour de nombreuses entités et de leur relatif manque d'expérience quant à son utilisation.

Cinquièmement, la croissance constante de l'Internet, considéré ici comme un outil de communication complémentaire et substituable aux médias traditionnels, incite les gestionnaires marketing à revoir leur mix de communication (Kotler *et al.*, 2000 ; Low, 2000).

La présente étude s'inscrit donc dans la perspective de la CMI dans le secteur du commerce de détail au Québec et vise à comprendre comment les grands joueurs de ce domaine développent des stratégies de communication et utilisent les outils destinés à concilier besoins des consommateurs et gestes pour contrer la concurrence.

¹ Les termes suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire en fin de ce volume.

Six entreprises, acteurs majeurs du commerce de détail au Québec, ont été choisies pour documenter notre recherche. Les principaux critères d'échantillonnage retenus ont été les suivants. Dans un premier temps, nous cherchions des entreprises québécoises, facilitant le contact avec nos interlocuteurs. Qui plus est, nous voulions qu'elles oeuvrent dans le domaine de la distribution et du commerce de détail, en raison des campagnes de communications développées avec le grand public. Nous voulions aussi qu'elles soient de grande taille en raison de leur activité marketing importante et de la multitude d'outils utilisés. Enfin, nous voulions qu'elles aient intégré Internet comme outil de communication.

Les études de cas constituent l'approche méthodologique privilégiée. En effet, l'étude de cas est une stratégie de recherche impliquant une investigation empirique d'un phénomène contemporain particulier dans son propre contexte de vie en utilisant diverses sources de preuve (Robson, 1993). Ainsi, l'idée principale de cette méthode est que le cas étudié l'est dans son contexte réel et qu'il ne représente pas un échantillon de la population générale. L'étude de cas étudie les données et leurs interrelations dans le contexte dans lequel elles se trouvent (Yin, 1994). Celles-ci ont été générées grâce à deux sources de preuve.

Dans un premier temps, nous avons abondamment documenté notre recherche grâce à des données secondaires, émanant des entreprises directement (lors des rencontres, ou visites des sites Web), mais également par le biais de sources secondaires (articles de presse,...). Ce travail de recherche nous a permis de préparer plus adéquatement la deuxième phase de la démarche : les rencontres. Ces dernières ont pris la forme d'entrevues « semi-structurées » auprès des dirigeants des entreprises ou des responsables du marketing ou du commerce électronique. Le choix de ce type d'entrevues a été fait pour plusieurs raisons. L'outil se compose de questions ouvertes ce qui permet de découvrir des aspects souvent inattendus qu'un questionnaire fermé aurait passé sous silence. Par ailleurs, il offre la possibilité d'approfondir les sujets appropriés à la situation particulière investiguant ainsi des thèmes fort pertinents nécessaire pour comprendre le choix de certains outils électronique. Dans un troisième temps, l'entrevue semi-structurée suit une grille à la fois souple, mais suffisamment structurée pour orienter nos questions sur les thèmes ciblés de manière à ce qu'il soit possible de comparer par la suite les différentes études de cas dans une grille d'analyse commune.

Les entrevues enregistrées sur cassette ont par la suite été transcrrites avant d'être analysées grâce aux principaux outils reconnus dans cette approche, notamment la catégorisation (Hubermann et Miles, 1994).

Les résultats de cette recherche menée auprès de six acteurs majeurs du commerce de détail au Québec montrent la façon dont ces entreprises ont intégré Internet dans leur stratégie de communication. Loin de miser sur un modèle unique, les cas étudiés ici ont développé avec le temps et conçoivent encore de façon

dynamique des outils avant-gardistes pour fournir avant tout un contenu informationnel au consommateur.

Ainsi, nous avons montré que les entreprises composant notre échantillon disposaient d'atouts par rapports à leurs concurrents immédiats (système de renouvellement des prescriptions du *Pharmacien*, forum de discussion du *Bricoleur*, lettre d'information et aspects promotionnels du site de *L'Épicier*,...) ou détenaient un quasi monopole dans leur secteur d'activité (*Le Quincaillier* et *Le Libraire*). Ceci jette un regard intéressant sur la façon dont d'autres institutions pourraient, elles aussi, jeter les bases de leur stratégie Internet.

Nous avons évoqué les stratégies de communication, en les décomposant en objectifs, en cibles et en outils à utiliser. Au niveau des objectifs à proprement parler, les buts du site Web correspondant principalement à la volonté de l'entreprise de fournir de l'information supplémentaire à son public, que ce soit de l'information corporative ou sur ses produits et ses services,... Ce contenu diffère de celui des objectifs traditionnels, mais le complète.

Concernant les cibles, elles ne sont guères différentes de celle de la communication traditionnelle, où le public essentiellement féminin, mais nous avons parfois remarqué une utilisation différente du Web (gros *Bricoleurs* pour *Le Bricoleur*, et futurs franchisés pour *L'Électronicien*).

Quant au choix des outils de communication, ceux de la communication électronique sont parfois complémentaires (relations publiques virtuelles, circulaires électronique, couponnage en ligne,...) soit différents des outils traditionnels (forum de discussion,...). Nous avons mis en valeur le fait que les relations publiques virtuelles étaient fort développées pour certaines entreprises et que les actions de marketing direct s'inscrivaient adéquatement dans cet outil de communication qu'est l'Internet. Toutefois, la promotion des ventes est encore sous-exploitée, notamment si l'on tient compte des possibilités de l'Internet.

La mise en valeur du site Web, que ce soit par des moyens hors-ligne (publicité, bouche-à-oreille,...) et en-ligne (liens hypertextes*, moteurs de recherche, bannière publicitaire,...) reste encore marginale. Les publicités télévisées, les circulaires et quelques outils marginaux du côté traditionnel (sacs en plastiques, camions,...), et les moteurs de recherche constituent la panoplie des méthodes utilisées.

Par ailleurs, l'utilisation des renseignements dévoilés par les clients ne constitue, pas encore aujourd'hui, une priorité ; une seule entreprise s'est montrée intéressée et au fait de ces technologies constituées par la gestion de la relation client (GRC) et le datamining. Les concepts liés à la personnalisation et à l'utilisation des données clients, de même que le marketing de permission sont très peu usités, ce qui confirme les propos de l'association canadienne du marketing.

D'ailleurs, en parlant d'interaction, nous avons mis en valeur le fait que les entreprises connaissent peu leurs cibles et qu'elles communiquent peu avec ces dernières, sauf si un programme spécifique (demande d'inscription à un bulletin d'information, envoi de coupons rabais) est disponible.

Enfin, de façon générale, on peut dire que les facteurs tels que la culture organisationnelle, le niveau de développement du site Web, l'intérêt des dirigeants, l'analyse de la concurrence sont autant de facteurs permettant d'expliquer le fait qu'Internet et la communication électronique de façon générale soient intégrés à la stratégie de communication de l'entreprise.

La conclusion de cette étude nous a permis de dresser quatre niveaux d'intégration : l'intégration d'image, tactique, fonctionnelle et stratégique.

La table des matières

Le sommaire	5
Résumé	7
La liste des tableaux	16
La liste des figures	18
La liste des abréviations, des sigles et des acronymes	20
Les remerciements	21
Introduction	23
Chapitre 1 – Problématique managériale	26
1 – Le contexte managérial	26
2 – La mise en situation des acteurs	33
2.1 – L’entreprise	34
2.2 – Les concurrents sectoriels et les substituts	36
2.3 – Les clients	36
2.4 – Les détenteurs d’enjeux de la communication	38
2.4.1 – Les agences de communication	38
2.4.2 – L’Internet Advertising Bureau (IAB)	39
2.5 – Les autres détenteurs d’enjeux	39
2.6 – Le choix d’un acteur pour notre problématique	40
3 – L’objectif du gestionnaire	40
3.1 – Le point de vue théorique	40
3.2 – Le point de vue pratique : les constats de la résidence en entreprise	41
3.3 – Les éléments de la problématique à considérer	46
4 – Les questions de recherche	48
Chapitre 2 – Le contexte théorique	52
1 – Le cadre général de la recherche	52
1.1 – La communication marketing intégrée	52
1.2 – Les synergies communicationnelles : entre stratégie traditionnelle et stratégie électronique	60
1.2.1 – Les stratégies de communication exclusivement « hors-ligne »	61
1.2.2 – Les stratégies de communication purement « en-ligne »	63
1.2.3 – La synergie des stratégies de communication « en-ligne » et « hors-ligne »	65
1.3 – La communication électronique et la communication traditionnelle : vers une synergie des stratégies de communication « hors-ligne » et « en-ligne »	68
2 – Le cadre spécifique de la recherche	73
2.1 – L’analyse des sites Web de la concurrence	73
2.2 – La stratégie de communication	77
2.2.1 – Les objectifs	82
2.2.2 – Les cibles de communication	86
2.2.3 – Les outils du mix de communication	88
2.3 – La stimulation ou l’art de générer du trafic sur le site	95
2.3.1 – La stimulation hors-ligne	95
2.3.2 – La stimulation en-ligne	97

2.4 – La relation entre l’entreprise et ses clients	101
2.4.1 – Les aspects interactionnels	103
2.4.2 – Les aspects personnels ou l’individualisation	105
2.4.3 – Le datamining	107
2.5 – Le cadre opérationnel	108
2.5.1 – Le benchmarking	108
2.5.2 – La stratégie de communication marketing	109
2.5.3 – La stimulation	111
2.5.4 – Les relations entre l’entreprise et ses clients	111
2.6 – Les liens entre les construits de notre cadre opérationnel	113
Chapitre 3 – Le cadre opératoire	116
1 – Les paradigmes scientifiques	116
1.1 – Le positionnement dans un paradigme de recherche	116
1.2 – Paradigme de recherche et communication	120
1.3 – Le recours à l’étude de cas	123
1.4 – L’étude de cas par comparaison inter-sites	125
2 – L’échantillon	129
2.1 – Les critères d’échantillonnage	131
2.2 – La procédure d’échantillonnage	133
2.3 – La sélection des entreprises	136
3 – Les instruments de la collecte des données	138
3.1 – L’entrevue individuelle semi-dirigée	138
3.2 – Les mémos ou les notes	141
3.3 – Le journal de bord	142
3.4 – Les données secondaires	143
3.5 – La procédure de la collecte des données	144
4 – L’opérationnalisation des variables	145
4.1 – L’analyse des sites Web de la concurrence	145
4.2 – Les facteurs liés à la stratégie de communication marketing	146
4.2.1 – La définition des axes stratégiques de la communication	146
4.2.2 – La définition des objectifs de la communication	146
4.2.3 – La définition des cibles de la communication	147
4.2.4 – Les facteurs liés au choix des outils de communication marketing ..	147
4.3 – Les facteurs liés à la stimulation	148
4.4 – Les facteurs liés aux relations entre l’entreprise et ses clients	148
5 – Le traitement et l’analyse des données	149
5.1 – L’organisation des données	149
5.2 – La familiarisation avec les données	150
5.3 – Le codage des données	150
5.4 – Le codage par ordinateur	153
6 – Validité de notre méthode de recherche	154
6.1 – Validité de construit	155
6.1.1 – La multiplicité des sources de preuves	155
6.1.2 – La chaîne de preuves	157
6.1.3 – La relecture du cas	157

6.2 – Validité interne	158
6.3 – Validité externe	159
6.4 – Fiabilité – robustesse du modèle	159
7 – Aspects éthiques de la recherche.....	161
7.1 – Relations avec les acteurs.....	162
7.2 – Publication des résultats	163
Chapitre 4 – Les résultats	164
1 – Analyse intra site <i>Le Bricoleur</i>	165
1.1 – Présentation de l’entreprise et de son environnement.....	165
1.1.1 – Les caractéristiques de l’entreprise	165
1.1.2 – Le secteur d’activité	165
1.1.3 – Les atouts de l’entreprise	166
1.1.4 – Les acteurs de l’entreprise.....	167
1.2 – La stratégie de communication	168
1.2.1 – Les objectifs	168
1.2.2 – Les cibles.....	171
1.2.3 – Les axes de la stratégie de communication.....	173
1.2.4 – Les outils de communication	175
1.3 – L’intégration.....	184
1.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l’intégration.....	185
2 – Analyse intra site <i>L’Épicier</i>	191
2.1 – Présentation de l’entreprise et de son environnement.....	191
2.1.1 – Les caractéristiques de l’entreprise	191
2.1.2 – Le secteur d’activité	191
2.1.3 – Les atouts de l’entreprise	191
2.1.4 – Les acteurs de la communication	192
2.2 – La stratégie de communication	192
2.2.1 – Les objectifs	192
2.2.2 – Les cibles.....	193
2.2.3 – Les axes de la stratégie de communication.....	194
2.2.4 – Les outils de communication	195
2.3 – L’intégration.....	201
2.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de réussite de l’intégration.....	203
3 – Analyse intra site <i>L’Électronicien</i>	207
3.1 – Présentation de l’entreprise et de son environnement.....	207
3.1.1 – Les caractéristiques de l’entreprise	207
3.1.2 – Le secteur d’activité	207
3.1.3 – Les atouts de l’entreprise	208
3.1.4 – Les acteurs de la communication	209
3.2 – La stratégie de communication	209
3.2.1 – Les objectifs	209
3.2.2 – Les cibles.....	211
3.2.3 – Les axes de la stratégie de communication	213

3.2.4 – Les outils de communication	214
3.3 – L'intégration.....	221
3.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de réussite de l'intégration	221
3.4.1 – Analyse de la stratégie de communication.....	221
3.4.2 – Facteurs clés de la réussite de l'intégration.....	226
4 – Analyse intra site <i>Le Quincaillier</i>	231
4.1 – Présentation de l'entreprise et de son environnement.....	231
4.1.1 – Les caractéristiques de l'entreprise	231
4.1.2 – Le secteur d'activité	231
4.1.3 – Les atouts de l'entreprise	232
4.1.4 – Les acteurs de l'entreprise.....	233
4.2 – La stratégie de communication	233
4.2.1 – Les objectifs	233
4.2.2 – Les cibles.....	235
4.2.3 – Les axes de la stratégie de communication.....	237
4.2.4 – Les outils de communication	237
4.3 – L'intégration.....	241
4.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l'intégration	243
5 – Analyse intra site <i>Le Pharmacien</i>	248
5.1 – Présentation de l'entreprise et de son environnement.....	248
5.1.1 – Les caractéristiques de l'entreprise	248
5.1.2 – Le secteur d'activité	248
5.1.3 – Les atouts de l'entreprise	249
5.1.4 – Les acteurs de l'entreprise.....	249
5.2 – La stratégie de communication	250
5.2.1 – Les objectifs	250
5.2.2 – Les cibles.....	252
5.2.3 – Les axes de la stratégie de communication	252
5.2.4 – Les outils de communication	253
5.3 – L'intégration.....	263
5.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l'intégration	266
6 – Analyse intra site <i>Le Libraire</i>	270
6.1 – Présentation de l'entreprise et de son environnement.....	270
6.1.1 – Les caractéristiques de l'entreprise	270
6.1.2 – Le secteur d'activité	270
6.1.3 – Les atouts de l'entreprise	271
6.1.4 – Les acteurs de l'entreprise.....	272
6.2 – La stratégie de communication	273
6.2.1 – Les objectifs	273
6.2.2 – Les cibles.....	274
6.2.3 – Les axes de la stratégie de communication	275
6.2.4 – Les outils de communication	275

6.3 – L'intégration.....	280
6.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l'intégration.....	281
Chapitre 5 – Analyse inter-sites	285
1 – Les entreprises et leurs caractéristiques	286
1.1 – L'environnement d'affaire de l'entreprise	286
1.2 – La structure organisationnelle.....	292
1.3 – L'utilisation de l'Internet	295
2 – La stratégie de communication	297
2.1 – Les objectifs	297
2.2 – Les cibles.....	302
2.3 – Les axes	304
2.4 – Les outils	307
3 – La stimulation en ligne et hors ligne	327
3.1 – La stimulation en ligne.....	328
3.2 – La stimulation hors ligne.....	332
4 – Le lien entre l'entreprise et les consommateurs.....	335
4.1 – Les aspects interactifs	335
4.2 – Le datamining.....	337
4.3 – La fidélisation.....	340
5 – L'intégration ou la nécessaire complémentarité des stratégies traditionnelle et électronique	342
Chapitre 6 – Conclusion et limites de la recherche.....	355
1 – Conclusion	355
2 – Retombées de cette étude	358
2.1 – Retombées théoriques	358
2.2 – Retombées pratiques	360
3 – Limites de la recherche	362
3.1 – Limites théoriques	362
3.2 – Limites méthodologiques	363
4 – Pistes de recherche	365
Bibliographie.....	367
Annexe 1 – Relations entre les objectifs et les questions de recherche	380
Annexe 2 – Grille d'entrevue type	381
Annexe 3 – Utilisation des outils de la communication marketing par les entreprises de notre échantillon.....	386
Annexe 4 – Opérationnalisation des construits de recherche.....	387
Annexe 5 – Profil du dirigeant rencontré, de l'entreprise et son environnement .	390
Annexe 6 – La stratégie de communication de l'entreprise.....	392
Glossaire.....	394
Index.....	400

La liste des tableaux

Tableau 1 Utilisation d'Internet et de divers outils de communication électronique pour les entreprises québécoises (toute taille confondue) et pour le secteur d'activité du commerce de détail pour 2001	28
Tableau 2 Synoptique de quelques moyens de communication.....	32
Tableau 3 Synthèse des entreprises étudiées lors de la résidence.....	44
Tableau 4 Synthèse des questions de recherche.....	51
Tableau 5 Les stratégies de communication marketing	61
Tableau 6 Comparaison des principaux médias de communication sur plusieurs variables	63
Tableau 7 Les dimensions de l'Internet comme outil de communication	64
Tableau 8 Synthèse des études traitant des stratégies de communication hors-ligne et en-ligne	72
Tableau 9 Synthèse des principaux objectifs de la communication traditionnelle et électronique.....	86
Tableau 10 Activités passées et présentes réalisées par les Québécois (janvier 2004)	87
Tableau 11 Synthèse des types de sites Web fréquentés par les Québécois (mars 2002)	88
Tableau 12 Synthèse des composantes de la publicité sur les sites Web des entreprises nord-américaines.....	90
Tableau 13 Synthèse des composantes de la promotion des ventes sur les sites Web des entreprises nord-américaines	91
Tableau 14 Synthèse des composantes des relations publiques sur les sites Web des entreprises nord-américaines.....	92
Tableau 15 Synthèse des composantes du marketing direct sur les sites Web des entreprises nord-américaines.....	93
Tableau 16 Utilisation de diverses sources traditionnelles pour trouver l'adresse d'un site Web	97
Tableau 17 Utilisation de diverses sources électroniques pour trouver l'adresse d'un site Web	98
Tableau 18 Impact du courrier électronique sur les internautes	100
Tableau 19 Les paradigmes scientifiques et leurs éléments de comparaison	119
Tableau 20 Les différents paradigmes scientifiques en communication	120
Tableau 21 Le processus de recherche selon Eisenhardt (1989).....	129
Tableau 22 Vue synoptique des entreprises de notre échantillon	137
Tableau 23 Les tactiques utilisées dans nos études de cas.....	161
Tableau 24 Le Bricoleur et ses principaux concurrents	287
Tableau 25 L'Épicier et ses principaux concurrents.....	288
Tableau 26 L'Électronicien et ses principaux concurrents	289
Tableau 27 Le Pharmacien et ses principaux concurrents	291
Tableau 28 Type et date de création du site Web	297

Tableau 29 Les objectifs de la communication traditionnelle et électronique des entreprises étudiées	301
Tableau 30 Les cibles de la communication traditionnelle et électronique des entreprises étudiées	304
Tableau 31 Les axes de la communication traditionnelle et électronique des entreprises étudiées	306
Tableau 32 Les médias de masse utilisés par les entreprises étudiées	309
Tableau 33 Les caractéristiques de la publicité directe des entreprises étudiées.....	312
Tableau 34 Les atouts de la force de vente	315
Tableau 35 Les caractéristiques de la communication électronique - publicité des entreprises étudiées	318
Tableau 36 Les caractéristiques de la communication électronique – promotion des ventes des entreprises étudiées.....	319
Tableau 37 Les caractéristiques de la communication électronique – relations publiques des entreprises étudiées	322
Tableau 38 Les caractéristiques de la communication électronique – marketing direct des entreprises étudiées.....	324
Tableau 39 Le référencement des entreprises étudiées dans les principaux moteurs de recherche	329
Tableau 40 Les outils traditionnels de la stimulation hors ligne des entreprises étudiées	334
Tableau 41 Les formes d’interactions possibles entre l’entreprise et le consommateur	337
Tableau 42 Le datamining et la gestion de la relation client.....	340

La liste des figures

Figure 1 Cadre imagé de l'articulation de notre thèse	25
Figure 2 Cadre imagé de l'intégration des NTIC dans la communication marketing	29
Figure 3 Parallèle entre le modèle classique de la communication et le marketing ...	30
Figure 4 Les acteurs dans le processus de communication de l'entreprise.....	34
Figure 5 Le processus de communication de l'entreprise.....	37
Figure 5 La notion de communication marketing intégrée	55
Figure 6 Intenet comme outil de bas niveau	56
Figure 7 Intenet comme sixième outil.....	57
Figure 8 Intenet comme outil suprême.....	58
Figure 9 Les stratégies de communication marketing intégrée.....	60
Figure 10 Les différentes formes d'intégration des stratégies de communication traditionnelle et électronique.....	66
Figure 11 Le modèle des forces concurrentielles de Porter ou comment Internet influence la structure d'un secteur	75
Figure 12 La complémentarité des stratégies de communication sur Internet.....	77
Figure 13 L'étoile médiactive de marque	79
Figure 14 Une typologie des outils de communication.....	94
Figure 15 La stimulation hors-ligne et en-ligne en fonction de la hiérarchie des effets	102
Figure 16 La complémentarité individualisation et interactivité dans la communication marketing	106
Figure 17 Les stratégies de communication possibles d'une entreprise	111
Figure 18 Le processus de relation entre l'entreprise et ses clients	113
Figure 19 Le cadre opérationnel proposé.....	115
Figure 20 Continuum des paradigmes de recherche	117
Figure 21 Les principales méthodologies et leurs paradigmes respectifs	122
Figure 22 Le processus de recherche utilisé	128
Figure 23 Proportions d'entreprises branchées à Internet en 2001 selon le secteur d'activité	135
Figure 24 Les critères de sélection de l'échantillon.....	136
Figure 25 La relation communicationnelle de l'entreprise <i>Le Bricoleur</i>	188
Figure 26 Les stratégies de communication du <i>Bricoleur</i>	189
Figure 27 Le cadre de la communication du <i>Bricoleur</i>	189
Figure 28 La relation communicationnelle de l'entreprise <i>L'Épicier</i>	204
Figure 29 Les stratégies de communication de <i>L'Épicier</i>	205
Figure 30 Le cadre de la communication de <i>L'Épicier</i>	206
Figure 31 Les stratégies de communication de <i>L'Électronicien</i>	224
Figure 32 La relation communicationnelle de l'entreprise <i>L'Électronicien</i>	226
Figure 33 La relation communicationnelle améliorée de l'entreprise <i>L'Électronicien</i>	229
Figure 34 Le cadre de la communication de <i>L'Électronicien</i>	230

Figure 35 La relation communicationnelle de l'entreprise <i>Le Quincaillier</i>	245
Figure 36 Les stratégies de communication du <i>Quincaillier</i>	246
Figure 37 Le cadre de la communication du <i>Quincaillier</i>	247
Figure 38 Les stratégies de communication du <i>Pharmacien</i>	267
Figure 39 La relation communicationnelle de l'entreprise <i>Le Pharmacien</i>	268
Figure 40 Le cadre de la communication du <i>Pharmacien</i>	269
Figure 41 La relation communicationnelle du <i>Libraire</i>	282
Figure 42 Les stratégies de communication du <i>Libraire</i>	283
Figure 43 Le cadre de la communication du <i>Libraire</i>	284
Figure 44 La structure organisationnelle des entreprises étudiées.....	295
Figure 45 Cartographie de l'intégration fonctionnelle des sites Web des entreprises étudiées	327
Figure 46 Les divers types de programmes de fidélisation des entreprises étudiées	342
Figure 47 Les différentes formes d'intégration des stratégies de communication traditionnelle et électronique.....	343
Figure 48 Les différentes formes d'intégration des stratégies de communication traditionnelle et électronique selon les dimensions étudiées	344
Figure 49 Les liens entre les outils des communications traditionnelle et électronique	346
Figure 50 Les différentes formes d'intégration dans les entreprises étudiées	347
Figure 51 Le modèle modifié de la recherche.....	354

La liste des abréviations, des sigles et des acronymes

B2B	Business-to-Business : commerce entreprise à entreprise
B2C	Business-to-Consumer : commerce entreprise à consommateur
C3E	Commerce Électronique entre Entreprises
CE	Commerce Électronique
CRM	Customer Relationship Management : Gestion des relations clients
FCAR	Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche, nouvellement intitulé Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture
FFOM	Forces, Faiblesses, Occasions d'affaires et Menaces
GE	Grande(s) Entreprise(s)
GRC	Gestion de la relation client
IAB	Internet Advertising Bureau
IMC	Integrated Marketing Communication
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
PLV	Publicité sur le Lieu de Vente
PME	Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s)
RP	Relations Publiques
SAV	Service après vente
SI	Système d'information
TI	Technologies d'information
WWW	World Wide Web

Les remerciements

Aux professeurs Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault pour leur formidable dévouement, leur disponibilité et leurs prodigieux conseils. À travers ces quelques mois, ils ont su me faire cheminer à travers un dédale de savoir semé d'embûches, pour atteindre le plus haut degré de connaissance universitaire : le diplôme de doctorat.

À François Coderre, rapporteur externe de ce manuscrit, pour ses suggestions et ses judicieux commentaires.

À Louis Raymond qui a fait naître mon intérêt pour les systèmes d'information et le commerce électronique.

À Luc Dupont pour sa façon de vulgariser le savoir scientifique, sa connaissance de la communication et son enthousiasme à la partager.

À Paul Prévost, maître en matière d'approche qualitative, qui m'a fait découvrir une nouvelle stratégie de recherche, fort passionnante et qui est un précieux guide lors d'un tel travail.

À mes collègues de promotion, avec qui nous avons partagé nos préoccupation et nos joies, nos découvertes et nos déconvenues.

À Louise et Heidi, ma conjointe et ma fille; si la première a su me consacrer du temps, et a fait preuve d'abnégation devant un tel travail, qu'elle peut considérer comme un rival, tant il a occupé mes journées et une partie de mes nuits, la seconde a occupé mes nuits et mon esprit lors de la rédaction finale de ce manuscrit !

En dernier lieu, et non le moindre, et leur importance n'a d'égal que leur admiration qu'elles ont pour moi, je voudrais souligner, toutes les personnes et notamment ma mère Annick Braley et mes deux frères, Grégory et Loïck Menvielle, qui, de près ou de loin, m'ont apporté un soutien, par une pensée, un mot d'encouragement voire un sourire, les jours, où l'inspiration a fait défaut.

Sans les encouragements de tous ces proches, cette thèse serait restée, prisonnière du silence. Qu'ils en soient tous remerciés !

À Louise et Heidi

Introduction

Depuis une dizaine d'années, Internet* a suscité des passions et des débats, mais quoi qu'il en soit, il est entré dans nos mœurs et a modifié en profondeur les comportements de différents acteurs, consommateurs, entreprises, organisations publiques et sans but lucratif. Au niveau des organisations d'ailleurs, rares sont les entreprises pouvant se targuer de réfuter la présence et l'utilisation d'Internet. Rien qu'au Québec, la proportion de grandes entreprises utilisant Internet est de 98,4 %; celle utilisant le courrier électronique avoisine la perfection (99,7 %), tandis qu'elles sont plus de 9 sur 10 (90,7 %) à avoir leur propre site Web (Poussart, 2002).

Toutes les fonctions de l'entreprise sont touchées. Le marketing n'échappe pas à la règle et il a accédé, par la soumission ou la force, mais de façon irrévocable, à une nouvelle ère, obligeant les gestionnaires à redéfinir profondément leurs pratiques et leurs stratégies. Toutefois Internet ne provoque pas une rupture profonde avec les anciennes pratiques du marketing ; il les complète en apportant un nouveau champ de connaissances.

Tour à tour « cybermarketing »*, « e-marketing » voire « Internet Marketing » — les termes abondent pour définir ce nouveau concept — la conjugaison de l'Internet et du marketing a donné naissance à une réflexion sur ce nouveau domaine. Plusieurs auteurs ont jeté les bases de ce concept (Cronin, Plaisent et Bernard, 1998 ; Dufour, 1998 ; Mohammed, Fisher, Jaworski et Cahill, 2002 ; Sterne, 2001) mais peu se sont intéressés à analyser comment une entreprise utilisait conjointement communication classique et communication électronique. Cette considération constitue donc le cœur de notre problématique.

Ce manuscrit a pour objectif de proposer une méthode originale de réponse à cette interrogation. Pour y procéder, nous articulons notre réflexion autour de cinq grandes parties. Dans un premier temps, nous convenons de présenter la problématique managériale, pour situer notre thème de recherche, tant dans le monde académique, que dans le monde pratique. Au cours de cette partie, nous exposons

également les divers acteurs en lice dans le cadre de notre étude et nous focalisons sur celui correspondant à notre unité d'analyse. Nous faisons un bilan de notre implication dans le monde pratique, en mettant en valeur les conclusions issues de notre résidence en entreprise. Nous terminons par une évocation des principales questions de recherche que nous conservons en mémoire tout au long de ce travail.

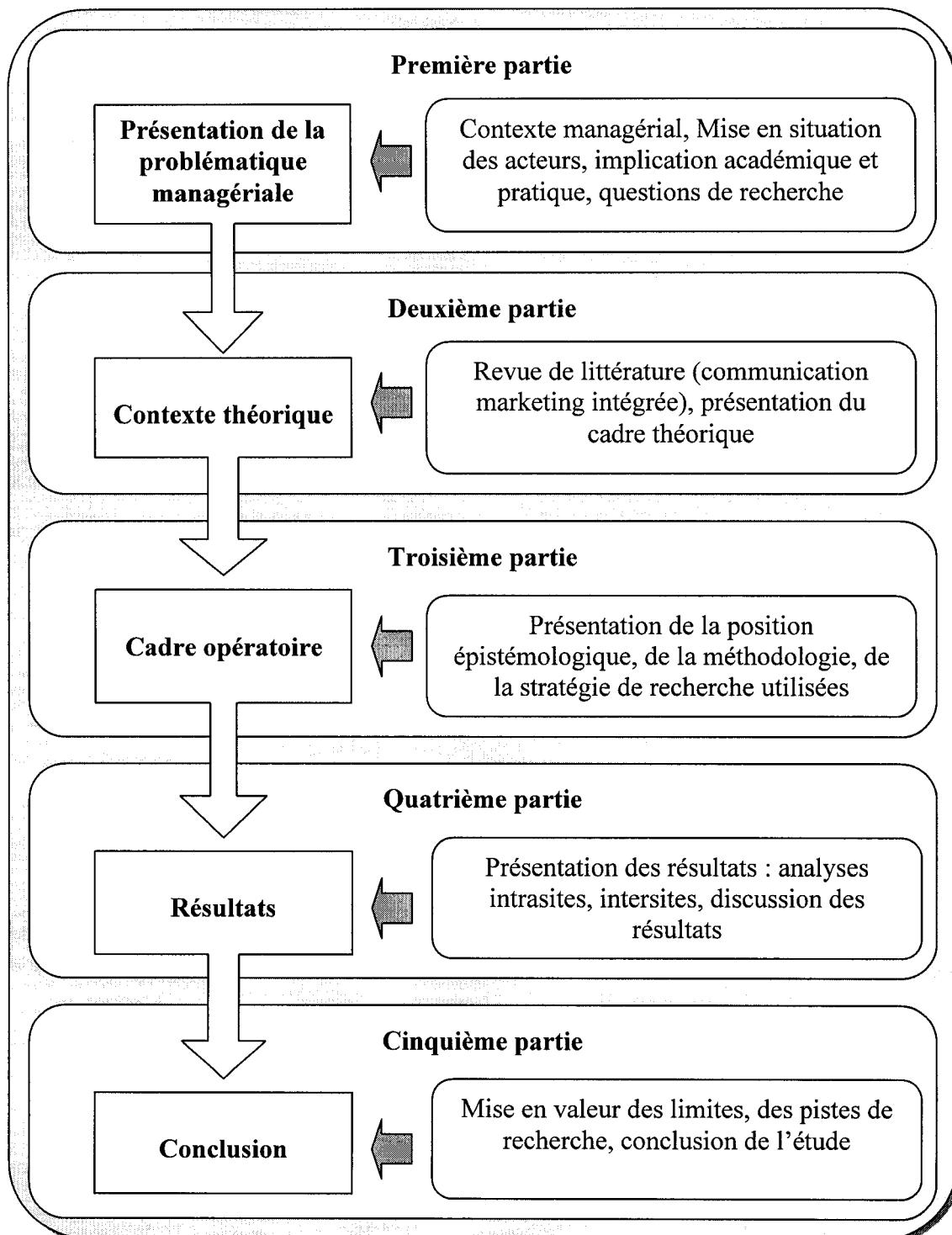
Dans un deuxième temps, nous définissons le cadre opérationnel que nous utilisons pour notre analyse. À travers une revue de littérature aussi exhaustive que possible, nous présentons le cadre général de la recherche, puis nous batissons notre cadre de travail. Quatre sous-parties composent cette section, correspondant chacune à l'un des facteurs que nous étudions au cours de notre recherche.

La troisième partie est consacrée exclusivement à la méthodologie. Nous présentons le paradigme de recherche dans lequel nous nous inscrivons pour ce travail, ainsi que la stratégie de recherche envisagée, pour répondre le plus adéquatement à notre question de recherche. Nous exposons en détail notre méthode de collecte des données, ses critères de fidélité et de validité et nous terminons sur quelques notions d'éthique de la recherche, mises en pratique dans notre étude.

La quatrième partie présente en détail les résultats. Elle se présente en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons les cas que nous avons étudiés de façon descriptive pour mieux les situer. Par la suite, nous approfondissons les analyses inter-sites pour faire émerger les points qui se manifestent dans notre recherche.

Finalement, une conclusion clôt nos propos en précisant les prochaines étapes à planifier, ainsi que les actuelles limites de notre étude, sources de nouvelles réflexions. Le modèle (figure 1) suivant illustre de façon imagée la structure de notre thèse.

Figure 1
Cadre imagé de l'articulation de notre thèse



Chapitre 1 – Problématique managériale

« Il y a trois sortes d'entreprises : celles qui provoquent les événements, celles qui les regardent passer et celles qui ne savent même pas ce qui s'est passé. »

- Anonyme

L'objectif de ce chapitre est de présenter au lecteur l'intérêt de notre recherche, tant dans le monde académique que dans le monde pratique et de situer les acteurs gravitant autour de notre problématique. Nous allons également démontrer l'importance d'étudier un tel sujet, et surtout d'y apporter des réponses, visant à combler le vide dans la littérature en communication marketing et le manque d'outils concrets auprès des praticiens. Nous commençons par situer le contexte managérial, avant de localiser les principaux protagonistes de l'étude. Par la suite, nous présentons les objectifs plus spécifiques du travail, avant de poser les questions générale et spécifiques de notre recherche.

1 – Le contexte managérial

Les années quatre-vingt-dix ont été marquées par l'engouement puis la démocratisation des nouvelles technologies d'information et de communication. Internet, le courrier électronique et le World Wide Web (WWW)*, se sont immisés auprès de nombreux acteurs tels que les entreprises, les particuliers ou les services publics, pour ne citer que ceux-là, ayant recours à cet outil dans le cadre de leur activité. Longtemps confiné aux usages militaires, puis académiques, le réseau s'est ouvert aux pratiques commerciales; les entreprises qui ont adopté les NTIC ont vite compris les avantages qu'elles pouvaient en tirer. Quelques différences quant à l'adoption de ces technologies sont toutefois à noter selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises.

Les ressources (matérielles et humaines), le secteur d'activité lui-même, les relations avec les partenaires d'affaires, la nécessité de partager ou de rechercher de l'information, les possibilités de mener des activités de veille ou de faire du marketing sont quelques-unes des interprétations pouvant être prises en compte pour expliquer ces différences. Ainsi, pour 2001, si l'on considère les entreprises de plus de cinq employés, 7 sur 10 sont branchées à Internet, les 2/3 se servent du courrier électronique et 40 % sont présentes sur le Web*, que ce soit par l'entremise de leur propre site ou par l'entremise du site Web d'une tierce partie (association ou place d'affaire électronique*) précise Poussart (2002). Enfin, si l'on s'intéresse à l'utilisation du site Web pour en présenter les produits et services de l'entreprise, à peine plus d'un tiers (34,10 %) de l'ensemble des entreprises le font, ce qui représente toutefois 87,20 % des entreprises branchées à Internet.

Ces chiffres ne cessent d'ailleurs de croître d'années en années, si bien qu'il est difficile de brosser le portrait le plus réaliste qui soit de la situation². Quoi qu'il en soit Poussart (2002) prévoit une augmentation du phénomène. Dans le secteur du commerce de détail, on constate un léger retrait de l'utilisation d'Internet à diverses finalités (courrier électronique*, présence Web). Enfin, au niveau du marketing ciblé (envois de courriers électroniques personnalisés, affichages de publicités sur certains sites, utilisation d'une liste de distribution pour diffuser de l'information), l'utilisation croît avec la taille de l'entreprise, mais moins d'un quart des entreprises y ont aujourd'hui recours, et moins de deux sur dix dans le secteur du commerce de détail utilisent cet outil. Concernant la présentation des produits et services de l'entreprise sur le Web, à peine plus d'un quart des entreprises de ce secteur y ont recours. Le tableau 1 ci-après illustre les principaux points évoqués au cours des quelques lignes précédentes et met en valeur un fait : le phénomène Internet n'est pas encore si répandu que cela, du moins au niveau du marketing électronique.

² Le lecteur désireux de connaître la réalité actuelle pourra se mettre à jour en consultant les sites Web tels que ceux du Cefrio ou de Cyberatlas.

Tableau 1
Utilisation d'Internet et de divers outils de communication électronique pour les entreprises québécoises (toute taille confondue) et pour le secteur d'activité du commerce de détail pour 2001

	Ensemble des entreprises de 5 employés et plus	
	Tous secteurs confondus	Secteur du commerce de détail
Connexion à Internet	69,6 %	58,8 %
Utilisation du courrier électronique	66,8 %	56,2 %
Présence sur le Web, dont :	40,0 %	34,3 %
• Site Web de l'entreprise	77,9 %	68,4 %
• Site Web d'une tierce partie	31,1 %	41,2 %
Utilisation de marketing ciblé	23,5 %	18,4 %
Présentation des produits et services sur le site Web	34,1 %	26,6 %

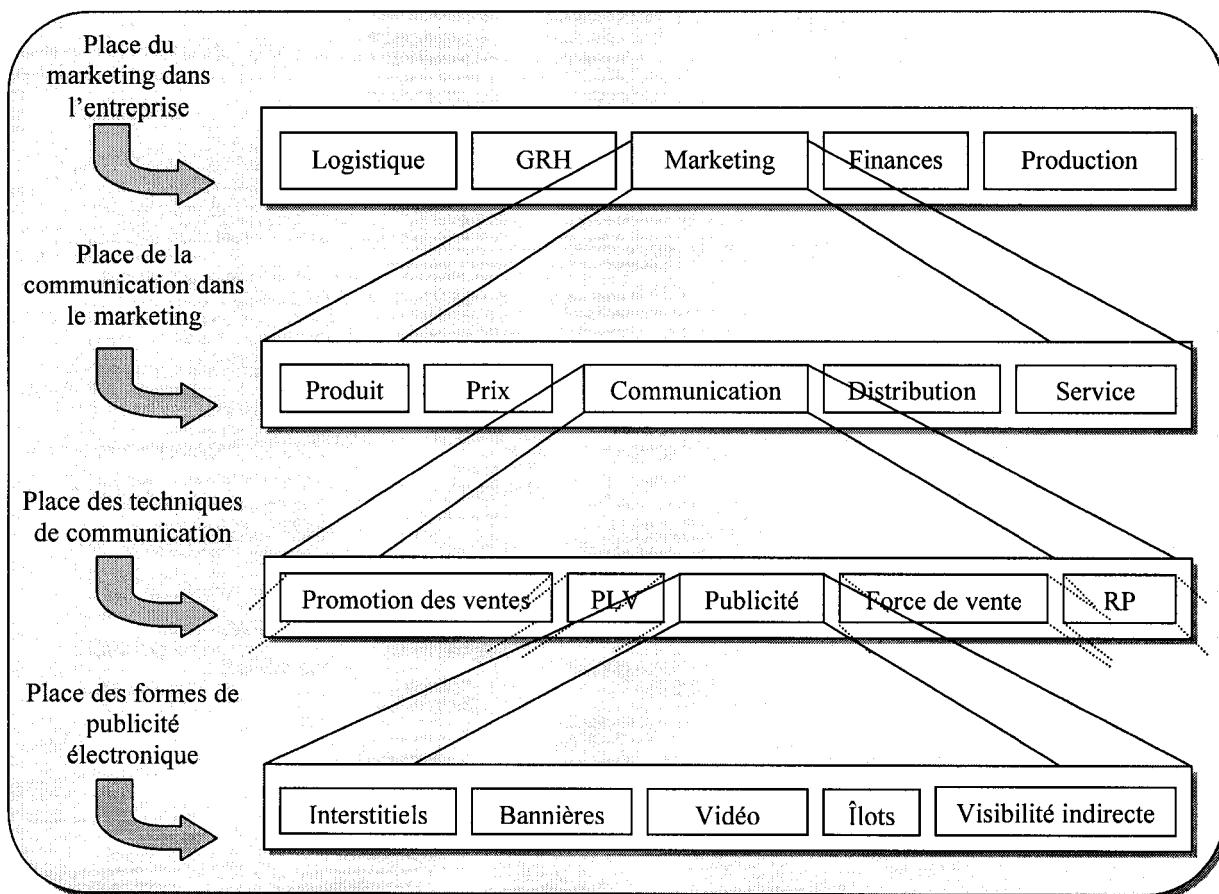
Source : Poussart (2002)

Face à l'arrivée de ces nouveaux outils électroniques et la profonde modification de leur environnement, les responsables d'entreprises sont confrontés à l'opportunité d'intégrer Internet dans leur stratégie d'entreprise et se posent la question de savoir comment définir cette union. L'implantation des NTIC dans l'entreprise engendre une réorganisation de toutes les fonctions de l'organisation (logistique, ressources humaines, finances, marketing,...), mais la fonction marketing est celle qui suscite le plus de modifications aux yeux des consommateurs finaux. Présentation des produits, des services et de l'entreprise par l'entremise du site Web, utilisation de courriers électroniques ciblés, jeux et concours en ligne, sont quelques-uns des exemples que tout consommateur naviguant sur Internet peut côtoyer au quotidien.

Ces éléments dessinent en filigrane un des aspects de la fonction marketing, à savoir la communication, qui est au cœur du marketing (Watson, Zinkham et Pitt, 2000). Cartellieri, Parsons, Rao et Zeisser (1997) soulignent, quant à eux, que la

communication marketing connaît des modifications et des ajustements importants pour son adaptation aux NTIC. Ainsi, nous nous intéresserons qu'à l'impact de l'Internet sur la stratégie de communication marketing, comme le schématise la figure 2 suivante³.

Figure 2
Cadre imagé de l'intégration des NTIC dans la communication marketing

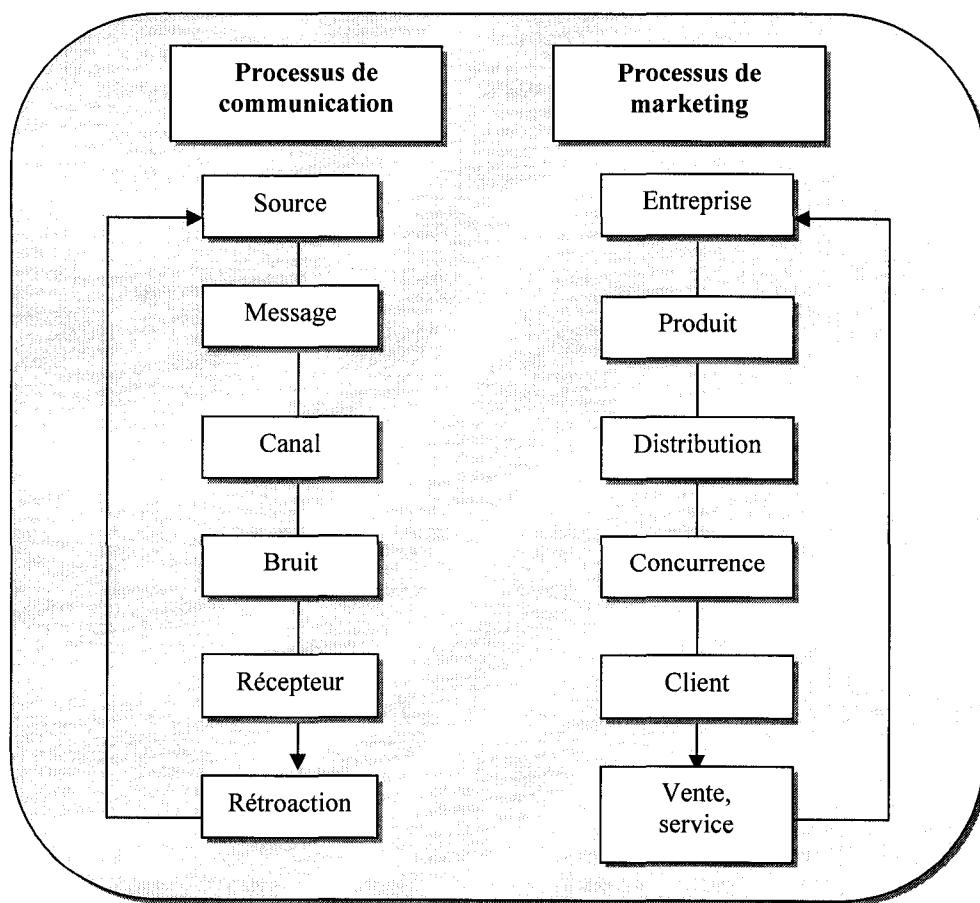


Une des raisons expliquant l'impact des nouvelles technologies sur la communication marketing plaide en faveur de son caractère omnipotent ; elle couvre l'ensemble des activités marketing : annonce d'un nouveau produit, baisse des prix,

³ Certains termes techniques apparaissant sur la figure sont définis dans le glossaire en fin de ce volume. Les notions PLV et RP mentionnées sur la figure désignent respectivement la publicité sur le lieu de vente et les relations publiques.

information quant aux moyens de distribution que l'entreprise propose, à tel point d'ailleurs, qu'elle peut s'entrevoir comme un processus à part entière, et non comme une simple composante de la fonction marketing. Duncan et Moriarty (1998) établissent un parallèle intéressant entre les éléments du modèle basique de communication (source, message, canal, bruit, récepteur et rétroaction) et les étapes du marketing. En effet, à chacun des éléments que nous venons d'énumérer, les auteurs font correspondre une étape du processus de marketing comme le suggère la figure 3 suivante.

Figure 3
Parallèle entre le modèle classique de la communication et le marketing



Source : Duncan et Moriarty (1998)

Cette dimension générique du processus de communication connaît donc de profondes évolutions. Ces mutations de la communication par l'émergence des NTIC sont tellement substantielles d'ailleurs, que certains académiciens et professionnels n'hésitent pas à considérer la communication sur Internet comme un média à part entière, au même titre que la télévision ou encore la radio le furent avant lui (Venkatesh, 1998).

Force est donc de reconnaître, comme le souligne Venkatesh (1998), que la communication est véritablement la dimension qui a connu la plus grande transformation au cours de ce vingtième siècle. En effet, les moyens de communication ont été nombreux (expansion de la presse écrite, apparition de la radio, naissance de la télévision hertzienne, puis de la télévision par câble, développement de l'Internet) et ont tous apporté leur lot de bouleversements, mais rien comme les nouveaux médias électroniques n'offrent les avantages que nous présentons ci-après. Outre informatif (le client reçoit l'information transmise par un site Web), ce monde est interactif, dans la mesure où le client peut obtenir en temps réel des réponses à ses questions en interrogeant l'annonceur, mais aussi transactionnel dans un troisième temps, ce qui rejoint la variable prix, car le consommateur peut acheter en ligne les produits présentés sur le catalogue électronique du producteur.

En parallèle, de nouvelles formes incontrôlables de communication ont également été créées : les forums de discussion* et les communautés virtuelles*, dans lesquels les consommateurs échangent de l'information sur divers produits, sans que l'entreprise (l'annonceur) ne puisse véritablement intervenir directement. Le tableau 2 ci-après donne une synthèse de l'évolution des médias au cours de ce siècle, ainsi que la plus-value apportée par les NTIC. Ainsi, dans ce cyberspace*, le nouveau monde virtuel, né des NTIC, la variable promotion doit se réajuster à ce média interactif qu'est l'Internet pour toucher sa cible. La célèbre dialogique stratégie de pression par opposition à stratégie d'aspiration n'est pas morte pour autant et se retrouve sur ce médium de communication.

Aujourd’hui, on assiste à un cumul des outils de communication traditionnels et électroniques et l’entreprise les utilise de façon complémentaire voire convergente (Schultz, 2001) qui constitue une stratégie de communication marketing à part entière (Watson *et al.*, 2000). Bien évidemment, ce sont entre autres les deux derniers médias illustrés sur le tableau suivant qui nous intéressent dans le cadre de notre problématique, et notamment la façon dont l’entreprise les utilise de façon combinée. Ainsi, un établissement commercial met en place une stratégie de communication se basant sur des objectifs bien définis, mettant en œuvre des outils variés pour toucher une cible précise.

Tableau 2
Synoptique de quelques moyens de communication

Média	Symbol personnal	Symbol social	Symbol spatial
Téléphone	Dialogue, communication	Substitution de l'espace et du temps, participation sociale	Espace temporel
Automobile	Déplacement physique	Habitat urbain, style de vie, liberté	Espace physique
Télévision	Sentiments, émotion, plaisirs	Divertissement instantané, communication de masse	Espace visuel
Ordinateur*	Moyen de connaissance et de divertissement	Traitement de l'information, raisonnement	Espace virtuel (cyberespace)

Source : Traduit et adapté de Venkatesh (1998)

L’étude que nous nous proposons de faire est de voir comment intégrer Internet et les outils marketing issus des nouvelles technologies dans la stratégie de communication marketing intégré d’une entreprise. Ainsi, pour répondre à cette problématique soulevée par l’Internet et les NTIC dans le contexte de la stratégie marketing de l’entreprise, nous analyserons les éléments à prendre en compte pour s’adapter à la « cybercommunication marketing » (Cronin, Plaisent et Bernard, 1998;

Dufour, 1997). Avant de détailler plus amplement ces aspects, nous nous proposons de faire un état des acteurs entrant en ligne de compte dans une telle problématique.

2 – La mise en situation des acteurs

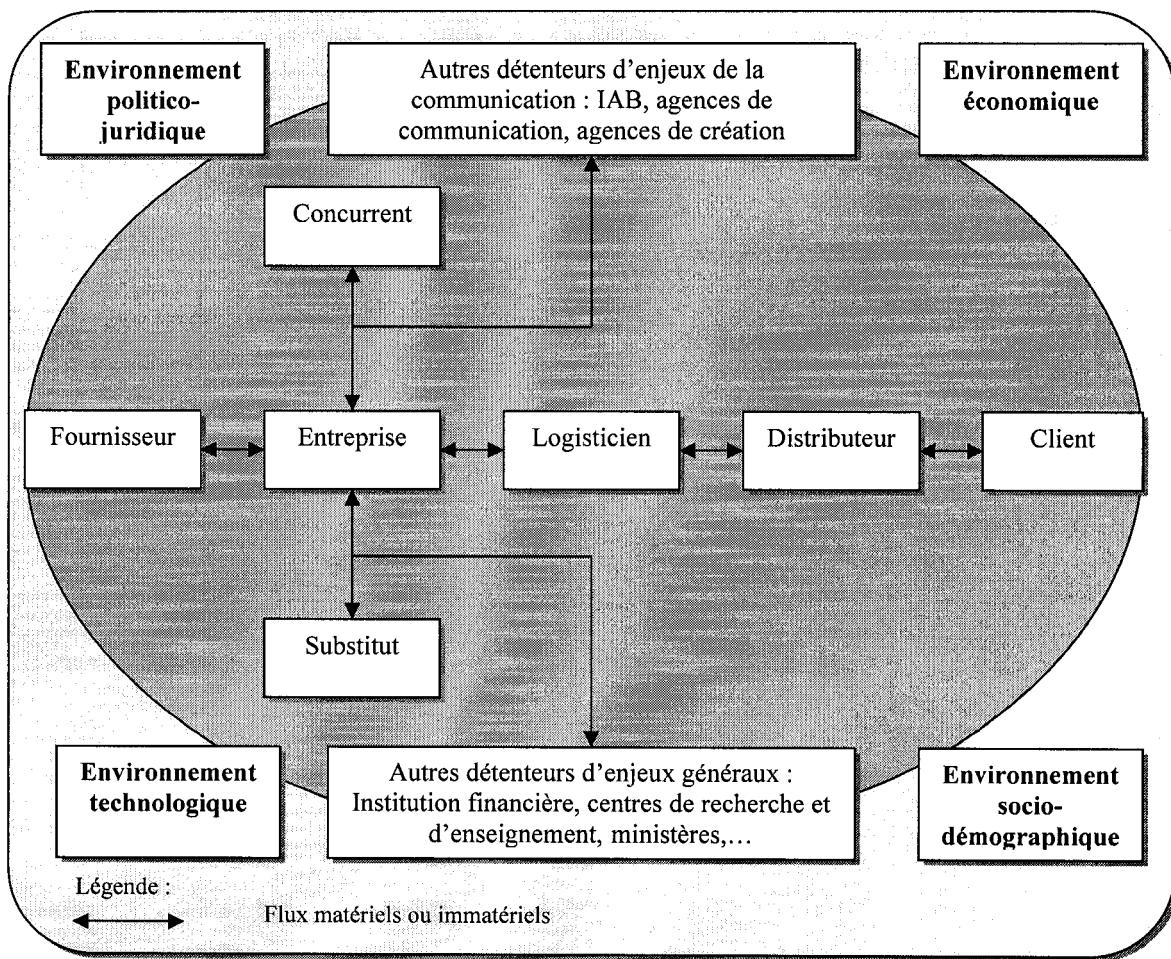
La mise en place de stratégies de communication ayant recours à des outils traditionnels ou issus des NTIC implique l'appui de plusieurs acteurs, dont les rôles sont liés de façon réciproque. Outre les traditionnels acteurs (concurrents, substituts, fournisseurs et clients) repris du modèle des forces concurrentielles de Porter (1982), nous avons également complété les forces agissant sur l'entreprise en regroupant sous le vocable détenteurs d'enjeux, les autres protagonistes. Deux types de détenteurs d'enjeux⁴ ont été mis en lumière. Dans un premier temps, les détenteurs d'enjeux généraux regroupent les partenaires avec lesquels l'entreprise a des contacts dans le cadre de ses activités d'affaires. Dans un deuxième temps, nous avons synthétisé sous l'expression « détenteurs d'enjeux de la communication », les spécialistes tels que les agences de communication ou les agences de création de sites Web. En effet, quel que soit le type d'entreprise considéré (de la micro à la très grande entreprise), la fonction marketing a un rôle de communication, mais parfois, ce rôle peut être soustraité à des spécialistes. Toutefois, afin de toucher efficacement le cyberconsommateur* ou l'internaute*, ces organisations doivent respecter ou du moins adopter, afin d'être efficace, les normes de l'IAB en matière de publicité électronique.

De nombreux acteurs agissent donc dans l'environnement de l'entreprise et établissent des relations entre eux, que ce soit en complément de leur stratégie ou à l'inverse comme un obstacle à sa mise en place (figure 4). Ainsi, nous nous attarderons plus spécifiquement sur les rôles de différents acteurs et notamment les entreprises, les agences de communication, l'IAB*, ainsi que divers détenteurs d'enjeux, parmi lesquels nous nous préoccupons des clients. Finalement, nous avons situé sur notre modèle, les grandes forces de l'environnement, plus connues

⁴ La littérature anglo-saxone dénomme ces acteurs « stakeholders ». Les traductions françaises rapportent les termes « parties prenantes », « meneurs d'enjeux » ou « détenteurs d'enjeux ». C'est ce dernier terme que nous avons retenu.

sous l'acronyme PEST, symbolisant les aspects politico-juridique, économique, socio-démographique, et technologique et dont l'influence touche tous les acteurs du modèle, comme le symbolise l'ovale grisé sur la figure ci-dessous. Précisons également que les flèches à double sens représentent à la fois les flux matériels et immatériels entre les acteurs. Examinons, plus en détail, leur rôle.

Figure 4
Les acteurs dans le processus de communication de l'entreprise



2.1 – L'entreprise

Le gestionnaire marketing fait face à une dualité dans la mise en place de stratégies de communication. D'une part, il peut opter pour les stratégies de communication conventionnelles ; d'autre part, le choix qui s'offre également à lui

est d'opter pour ceux issus des NTIC ; bien évidemment, il peut, à son gré, combiner les deux types d'instruments (Porter, 2001a ; 2001b). Comme le résume Diorio (2002), le rôle du gestionnaire marketing est d'appréhender les NTIC pour les intégrer au sein du marketing, ce qui n'est pas une chose aisée, malgré les avantages et les retombées que l'entreprise peut en espérer :

« The obvious problem is that the executive that run sales, marketing, and service organizations have limited time, money, and political capital to fully capitalize on the explosion of new technology happening around them. They are being asked to assess thousands of new technologies with the potential to grow sales and develop relationship ». (Diorio, 2002 : p. XIX-XX)

Plusieurs raisons poussent l'entreprise à communiquer. Dans un premier temps, le besoin de communiquer se ressent lorsque l'entreprise désire faire connaître un produit, un service ou une marque nouvelle. Ainsi, elle informe le marché et les consommateurs de l'existence d'une nouvelle marchandise répondant à certains besoins. À l'inverse, ce produit peut exister sur le marché, mais sa courbe de vie déclinant, il convient de le relancer. À cet effet, l'amélioration de l'image du produit ou de la marque a souvent un effet bénéfique sur les ventes futures et repositionne le produit. Dans certains cas, il ne s'agit pas de relance du produit, mais plus exactement de préciser que l'organisation a développé diverses caractéristiques du produit ou de la marque.

Par ailleurs, l'information émanant de l'entreprise touche aussi les concurrents, et, pour se différencier de ses derniers, la communication doit mettre en lumière l'existence d'un avantage concurrentiel certain. Enfin, à un degré ultime, il convient d'induire des actions au niveau des consommateurs, de façon à ce que la rétroaction de ces derniers se traduise par un acte d'achat. Sur un autre plan, la communication peut se jouer au niveau corporatif, c'est-à-dire, mettant en valeur l'entreprise. Ainsi, le service marketing rapporte les faits et gestes des dirigeants, les éventuels fusions ou acquisitions d'entreprises,... à destination d'investisseurs, d'institutions financières ou d'actionnaires.

La complexité de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, de même que la spécificité de l'implantation de cette stratégie sur le plan pratique, oblige parfois l'entreprise à recourir à des tiers, véritables spécialistes de la communication traditionnelle ou électronique, comme les agences de communication, pour traduire les objectifs précédents en actes appropriés.

2.2 – Les concurrents sectoriels et les substituts

Dans son environnement, toutefois, l'entreprise n'est pas seule et les concurrents se battent sur des marchés identiques et peuvent avoir recours à une agence de communication parfois similaire pour leur confier à leur tour, tout ou partie de leur stratégie de communication. Une action au niveau de la communication marketing s'inscrit parfois comme en réaction aux annonces promotionnelles d'un concurrent, parfois, comme un geste proactif, visant à déstabiliser ses rivaux. L'étude des faits et gestes de ces derniers (veille marketing) est une activité permettant de savoir quel message faire passer à destination du consommateur. Les actions des concurrents sont sensiblement les mêmes que celles de l'entreprise ; il ne convient pas de détailler de nouveaux les aspects évoqués précédemment.

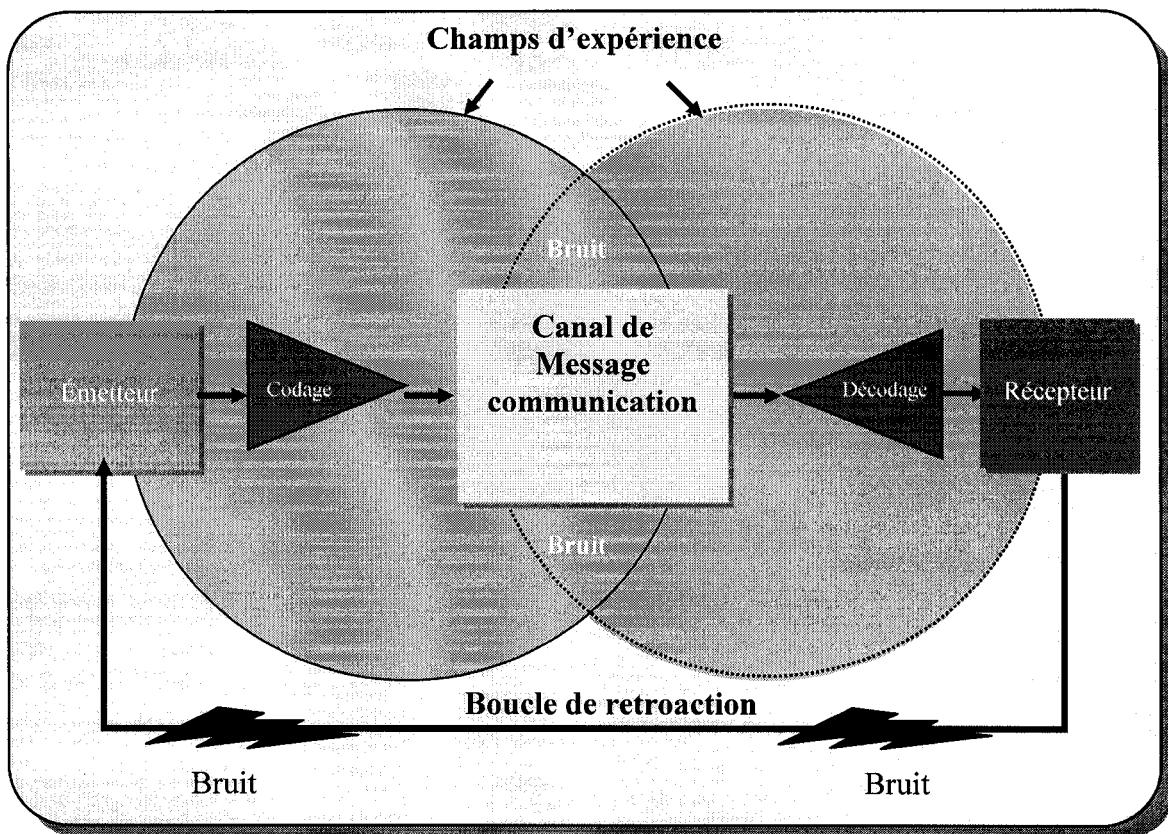
2.3 – Les clients

Les clients, qu'il s'agisse de consommateurs finaux ou d'autres entreprises, constituent également un autre des acteurs qui prend part au processus de communication. Ils ne sont pas les moindres, loin s'en faut, car c'est à eux que s'adressent la plupart des messages des annonceurs. En fait, les clients constituent le dernier maillon de la chaîne de valeur (cf. figure 3 et 4) et leur but est de satisfaire leurs besoins par l'acquisition de produits et de services. Les entreprises doivent ainsi leur faire connaître leurs offres (attirer l'attention), avant de développer chez eux un intérêt pour les produits annoncés, de susciter le désir et de leur faire acheter. Ce processus est connu depuis le début du vingtième siècle (Lewis, 1898, cité dans Berry, 1987) et repris par Lavidge et Steiner (1961) sous le nom de « hiérarchie des

effets ». Le consommateur y obéit encore, même avec l'utilisation des médias électroniques, comme l'ont souligné Mohammed, Fisher, Jaworski et Cahill (2002)⁵.

Le consommateur, aveuglé par une myriade d'outils de communication différents (publicité, relations publiques, promotion des ventes, publicité sur le lieu de vente), fait des choix et son comportement se traduit par une rétroaction en direction de l'entreprise pour laquelle il aura été le plus sensible aux campagnes de communication. Cette relation a été mise en valeur par Schramm (1971) dans un modèle qui porte son nom et qui est illustré ci-dessous (figure 5).

Figure 5
Le processus de communication de l'entreprise



⁵ Ce processus est surtout valable pour le consommateur final (grand public). Dans le cadre du marketing industriel, les relations entre entreprises se font surtout par le biais de la force de vente voire des relations publiques; les autres outils, comme la publicité, étant plus rares.

Toutefois, l'interactivité a déplacé le barycentre de la relation annonceur-récepteur vers ce dernier acteur, qui est devenu maître de ce rapport dialogique. En parallèle, des consommateurs, de nombreux autres acteurs reçoivent les messages des annonceurs pour assurer une cohésion avec eux dans leur environnement d'affaire.

2.4 – Les détenteurs d'enjeux de la communication

2.4.1 – Les agences de communication

Les agences de communication reçoivent la mission de mettre en place la stratégie de communication à proprement parler. En parallèle de leur activité traditionnelle, elles ont également intégré les NTIC, virage technologique oblige, et certaines sont devenues des spécialistes de cet outil. La mise en valeur d'une image corporative, des démonstrations sur un site Web, l'élaboration de communiqués de presse, d'une campagne d'image ou encore le calcul d'un taux de fréquentation des sites Web de leurs clients sont devenus monnaie courante. Les agences permettent d'ailleurs une approche plus globale assurant une meilleure cohérence des messages de l'entreprise, lui facilitant l'atteinte de ses objectifs.

Notons que, pour l'entreprise le fonctionnement le plus efficace au niveau de la communication marketing serait de confier l'ensemble de ces activités marketing à la même agence. En gérant ainsi tout le portefeuille, cette dernière serait plus en mesure de réaliser une stratégie cohérente dans son ensemble, et coordonnée avec les objectifs de l'entreprise (Bush, Bush et Harris, 1998) . La notion de communication marketing intégrée, que nous définirons plus en détail au cours d'un paragraphe ultérieur, s'inscrit dans ce paradigme. Quoi qu'il en soit, les agences, comme de nombreux acteurs de la communication, réalisant des publicités sur Internet, sont soumises à des normes définies par l'IAB.

2.4.2 – L’Internet Advertising Bureau (IAB)

L’Internet Advertising Bureau est un organisme à but non lucratif dont la mission est de régir la publicité sur Internet⁶, et uniquement cette forme de communication. Afin d’éviter une anarchie des formes et des modes de la publicité sur ce média électronique, l’IAB a défini des standards au niveau des bandeaux*, des « pop-up »*, des îlots* ,... Elle se charge également d’établir les tendances en matière de publicité sur Internet. Toutefois, étant donné que cet organisme a la responsabilité de la réglementation de la publicité, et que notre recherche s’inscrit dans un cadre plus large, nous ne faisons pas de commentaires supplémentaires sur cet acteur. Le passer sous silence aurait toutefois été une lacune. Sa présence dans cette énumération constitue un rappel.

2.5 – Les autres détenteurs d’enjeux

Les détenteurs d’enjeux correspondent à l’une des catégories suivantes, mais la liste est loin d’être exhaustive : employés, investisseurs, gouvernement, institutions financières, distributeurs, concurrents, fournisseurs, institutions d’enseignement et de recherche, groupes de pression,... Pour chacun des acteurs de cette liste, les objectifs de communication sont différents. Afin de maintenir une cohésion interne, l’entreprise informera ses collaborateurs (par exemple les employés) de ses faits et gestes avant le grand public (Décaudin, 1999). De façon à obtenir de meilleurs prêts, l’organisation diffusera des communiqués de presse auprès des institutions financières pour faire part de ses états financiers, de son bilan d’activité,... Il en est de même auprès des autres acteurs, jusqu’aux concurrents, fournisseurs,... voire même le gouvernement. Pour chacun des acteurs, différents objectifs de communication sont de mise.

⁶ L’Internet Advertising Bureau est un organisme à but non lucratif composé d’acteurs de la publicité, des agences de communication et de publicité et des médias interactifs. Sa mission consiste à faire connaître les pratiques exemplaires en matière de communication interactive dans le but de maximiser l’efficacité des investissements. En outre, l’organisme définit les standards de la communication interactive. Les membres de l’organisme sont des grandes entreprises oeuvrant dans la communication principalement.

2.6 – Le choix d'un acteur pour notre problématique

Comme le montre la figure 4, l'entreprise est au cœur des relations avec divers partenaires d'affaires. Cette représentation schématique n'a rien d'anecdotique puisqu'elle correspond à notre vision de la problématique. Ainsi située, au centre de nos préoccupations, c'est à partir de cet acteur que nous focaliserons pour l'analyser plus en profondeur et répondre à ses préoccupations managériales.

Toutefois, même si nous avons fait mention de nombreux acteurs, nous nous limiterons à l'étude des synergies entre les stratégies de communication électronique et traditionnelle à destination du consommateur. En effet, en raison de la concurrence croissante, de la démocratisation des moyens de communication, de la variété de produits et services existants, l'entreprise est poussée à repenser sans cesse ses modes de contacts pour mieux atteindre le client final. De ce fait, les objectifs posés se situent à tous les niveaux des modèles de hiérarchie des effets (cognitif, affectif et conatif) et l'entreprise doit justifier de l'emploi de nombreux outils du mix de communication dans ses relations avec le client.

Ainsi, comme nous l'avons précisé, les stratégies de communication marketing sont bâties afin de répondre à des attentes bien précises : cibler les besoins des consommateurs, les attirer vers leurs produits, se démarquer de la concurrence,... Dans la suite de ce travail, il faudra ainsi considérer toute notre problématique dans le cadre d'une relation entreprise à client, en prenant pour acquis que ce dernier est le consommateur final.

3 – L'objectif du gestionnaire

3.1 – Le point de vue théorique

Notre recherche présente un double intérêt, à la fois théorique et pratique. D'un point de vue théorique, les études en communication marketing s'étant concentrées sur les NTIC ont principalement étudié le comportement du consommateur face à divers médias. Ainsi Coffey et Stipp (1997) ont mis en évidence l'existence d'une interaction entre les usagers du Web et leur temps passé devant la

télévision : les auteurs démentent l'hypothèse selon laquelle ces internautes regarderaient moins la télévision. Les résultats apportent un élément intéressant en matière de communication télévisée comme un tremplin pour inciter les spectateurs à aller chercher plus d'information sur le Web par la suite. À l'inverse, d'autres études comme Wendland (1998, cité dans Edwards et La Ferle (2000)) prétendent que le temps consacré à la navigation sur Internet réduit considérablement celui consacré à regarder la télévision.

Dans la même veine, Edwards et La Ferle (2000) ont dressé un portrait très complet des types et des formats des URL* dans les publicités télévisées, érigant ainsi un guide pratique à destination des agences de communication. Précédemment, Maddox, Mehta et Daubek (1997) ont étudié le rôle et l'impact de la mention d'une adresse Web dans les publicités traditionnelles.

Toujours dans le cadre d'une promotion « croisée »⁷, notre recherche tente de comprendre la place qu'occupe la communication électronique dans la communication marketing intégrée, et vise à identifier les objectifs que la communication électronique est censée rencontrer. Nous approfondissons notre étude en incluant dans les principaux objectifs, l'analyse de la cible et les moyens utilisés pour mettre en valeur cette forme de communication. Dans une certaine mesure, nous voulons comprendre les éléments de complémentarité ou de substitution des deux types de communication, traditionnelle et électronique.

3.2 – Le point de vue pratique : les constats de la résidence en entreprise

D'un point de vue pratique, notre principale contribution est de mieux appréhender le processus de la communication électronique dans le mix de communication marketing de l'entreprise. Cette préoccupation est d'ailleurs dans l'air du temps, si l'on en croit les praticiens. Dans un article faisant état des tendances pour la publicité sur Internet, Beauchamp (2001) rapportait les propos des gourous

⁷ Ce terme émane de l'étude de Edwards et La Ferle (2000) intitulée « Cross Media Promotion of the Internet in Television Commercials ». Nous avons tenté de le franciser.

américains du marketing sur Internet, spécifiant que le mot d'ordre était désormais de faire agir Internet « de pair avec les autres médias ».

Par ailleurs, notre immixtion en entreprise (résidence) nous a permis de tirer quelques constats par rapport au mix de communication à choisir. Rappelons que cette résidence s'est effectuée auprès de plusieurs entreprises offrant soit des produits ou des services à destination du grand public, soit des solutions informatiques notamment à destination d'autres entreprises⁸. Les outils de communication utilisés par ces entreprises étaient variés et plus ou moins nombreux selon le secteur d'activité dans lequel chacune se trouvait, selon l'intensité des concurrents et selon la cible considérée. Toutes ces entreprises disposaient d'un site Web, dont la qualité n'était pas à remettre en cause pour trois d'entre elles; une seule, l'entreprise B, semblait avoir développé son site avec moins de moyens, vraisemblablement en raison d'un manque de ressources; cet aspect important de la communication électronique ayant un impact sur l'image corporative.

Plusieurs constats nous ont amené à reformuler légèrement notre problématique, à modifier notre cadre théorique, voire même à changer quelque peu notre méthodologie de recherche en optant pour un autre secteur d'activité et des entreprises de taille différente. Dans une étude de cas exploratoire menée auprès de ces PME, nous avons montré que les entreprises ne consacraient que peu de ressources à la fonction marketing de l'entreprise, notamment à la communication. Le site Web apparaissait ainsi comme un remède adéquat, permettant aux organisations de petite taille d'avoir une vitrine ouverte sur le monde, se faisant notamment remarquer par d'éventuels clients ou concurrents (Menvielle, Pettigrew, et Perreault, 2002) et permettant de rivaliser avec des entreprises de grande taille (Gary, Lynn, Maltz, Jurkat, et Hammer, 1999).

⁸ Pour préserver la confidentialité des données, nous avons baptisé ces entreprises A, B, C et D. le tableau ci-après donne plus d'information à leur sujet.

Par ailleurs, étant donné les caractéristiques des PME (Julien, 1997), notamment une communication externe simple et peu formalisée, la fonction marketing n'y est pas très développée. Les entreprises ayant pour clients d'autres entreprises ont surtout recours à une force de vente avertie et performante pour faire connaître ses produits ou services et aller décrocher des contrats. Plus souvent qu'autrement, ces relations prennent place lors de salons professionnels, lieu de rencontre obligé des principaux acteurs d'un secteur d'activité. Ainsi, les outils de communication utilisés sont peu diversifiés et la problématique de l'intégration de ces derniers à la communication marketing est peu pertinente. Concernant les entreprises ayant pour cible des consommateurs finaux (entreprises A et B), les deux cas étudiés étaient fort différents. Bien que cette fois-ci, le mix de communication soit plus développé, il n'en demeure pas moins que l'une des entreprises en phase de démarrage (entreprise B) souffrait d'un manque de moyens matériels et humains pour se permettre un lancement doté d'un plan de communication adéquat pour se faire connaître. L'autre entreprise œuvrant dans le domaine agro-alimentaire (entreprise A) avait surtout consacré l'essentiel de ses efforts et de son argent à la production, à la R&D, plutôt qu'au marketing, considéré comme une fonction moindre de l'entreprise. Une seule personne œuvrait au sein de cette fonction, jouant le rôle de coordinatrice des différentes activités. Ainsi, même si les outils utilisés semblaient varier, nous avons mis en valeur quelques erreurs d'utilisation des outils. À titre d'exemple, l'entreprise commanditait une émission culinaire télévisée qui n'utilisait même pas ses produits ! Le tableau 3, ci-après, résume les entreprises étudiées et les caractéristiques de leurs stratégies de communication.

Tableau 3
Synthèse des entreprises étudiées lors de la résidence

Secteur d'activité	A	B	Entreprises	
			Commerce de détail (services)	C
Cible	Particuliers	Particuliers	Technologies Information	Technologies Information
Type d'entreprise	PME	PME	PME	PME
Principaux outils de communication traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Publicité médias (TV, revues), - Force de vente, - Promotion des ventes - Commandite 	<ul style="list-style-type: none"> - Identité visuelle, - Relations publiques, - Force de vente 	<ul style="list-style-type: none"> - Force de vente, - Salons professionnels, - Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> - Force de vente, - Salons professionnels
Principaux outils de communication électroniques	<ul style="list-style-type: none"> - Information (page Web), - Communication (courriel), - Relations Publiques Virtuelles, - Présentation produit, <ul style="list-style-type: none"> - Promotion électronique, - Commandite externe, - Datamining 	<ul style="list-style-type: none"> - Information (page Web), - Communication (courriel), - Présentation produit 	<ul style="list-style-type: none"> - Information (page Web), - Communication (courriel), - Présentation produit, - Démonstrations virtuelles (avec mot de passe) 	<ul style="list-style-type: none"> - Information (page Web), - Communication (courriel), - Présentation produit, - Démonstrations virtuelles
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> - Nombreux outils de communication très variés 	<ul style="list-style-type: none"> - Idée originale d'exploiter les relations publiques pour développer la notoriété 	<ul style="list-style-type: none"> - Emphase mise sur les outils électroniques, dont le site Web notamment 	<ul style="list-style-type: none"> - Emphase mise sur les outils électroniques, dont le site Web notamment
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation critique de certains outils de communication - L'emphase est mise sur la production et non le marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de ressources pour l'entreprise (phase de démarrage) - Présentation de l'historique de ce genre de service (Web) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mix de communication traditionnel peu varié en raison de la cible notamment 	<ul style="list-style-type: none"> - Mix de communication traditionnel peu varié en raison de la cible notamment

Ces constats effectués, nous avons ainsi modifié en partie notre cadre théorique en supprimant ou en diminuant le caractère de certaines variables. Par ailleurs, comme l'échantillon que nous avions choisi ne nous permettait pas de tirer des conclusions intéressantes en raison de son hétérogénéité, nous avons ainsi ciblé les entreprises du commerce de détail en raison de la pluralité des outils de communication utilisés (cf. entreprise B), en plus de nous intéresser exclusivement aux grandes entreprises, étant donné les particularités des PME, que nous avons mis en valeur.

Parlant de grandes entreprises, justement, notre résidence nous a conduit à participer à une session d'échange organisée par le *Publicité Club de Montréal* pour présenter les résultats de campagnes de communication intégrant Internet utilisées par la *SAQ*, la *Banque Nationale* et *Tourisme Québec*.

Bien que les objectifs étaient fort divers en fonction des entreprises, il n'en demeure pas moins que les campagnes Web menées ont donné des résultats supérieurs à ceux attendus au départ. Pour la *SAQ*, la campagne « Gagnez un cellier » visait à augmenter la notoriété sur le site Web de l'entreprise et de faire l'acquisition de nouveaux membres en les incitant à s'abonner à l'info-courriel* du site Web. Le choix d'un marketing tactique ciblé reposant sur les outils traditionnels de la communication électronique (big-box*, boutons, liens texte,...) jumelé à l'achalandage naturel et au marketing viral* ont permis à l'entreprise d'acquérir onze fois plus d'abonnés que prévu.

Pour *Tourisme Québec*, les objectifs consistaient à inciter les Québécois à utiliser le site Web du ministère pour y obtenir de l'information sur les forfaits vacances disponibles dans la province et à pousser les consommateurs à effectuer les réservations en ligne, tout en augmentant le trafic (nombre de visiteurs) du site Web. Une tactique composée de marketing purement électronique (publicité en ligne, achat de mots clés dans les moteurs de recherche et partenariat en ligne) a vu le jour. Malgré des faibles taux de clics* toutefois supérieurs à la moyenne généralement

admise pour ce genre d'indicateur, les formats innovateurs des publicités ont attiré l'attention des internautes, qui se sont intéressés au site Web en grand nombre. L'organisme poursuit actuellement sa campagne de promotion en tentant d'intégrer davantage les publicités en ligne et hors-ligne (stimulation) pour rejoindre un plus vaste public.

Enfin, du côté de la *Banque Nationale*, le but de la campagne était axé sur le service à la clientèle, proposant aux ménages décidés de souscrire une hypothèque auprès de cette institution financière. Par le biais d'une campagne de publicité Web, et d'outils électroniques interactifs (calculatrice de versements de l'hypothèque), les internautes pouvaient commencer leurs transactions en-ligne et les compléter grâce à un système efficace de service à la clientèle avec un préposé dans un centre d'appel. Cet aspect convergent de la communication en-ligne et hors-ligne constitue les prémisses de la synergie d'utilisation des médias traditionnels et électroniques.

3.3 – Les éléments de la problématique à considérer

Suite aux points de vue théoriques et aux aspects pratiques mis en valeur durant notre résidence en entreprise, il nous semble important de souligner les éléments de la problématique à considérer. Notre sujet s'attache à étudier la façon dont les entreprises du commerce de détail développent des stratégies de communication électroniques et traditionnelles. Ainsi, que ce soit au niveau des objectifs, des cibles de communication, des outils ou de la structure même de la stratégie de communication, nombreux sont les questionnements du gestionnaire marketing.

De façon générale, la stratégie de communication peut se décomposer en plusieurs dimensions (objectifs, cible, axes, outils) pour analyser quel axe l'entreprise utilisant Internet met en valeur : image corporative, ligne de produits,...

Au niveau des objectifs de communication, il convient d'étudier s'il y a un fil conducteur entre les objectifs de la communication traditionnelle et ceux de la communication électronique ou au contraire, si les gestes posés renvoient à deux

types d'objectifs que chaque support (électronique et traditionnel) dessert plus avantageusement. En d'autres termes, nous tenterons d'élucider si les objectifs poursuivis sur ces deux voies sont complémentaires ou redondants.

Concernant les outils de la communication, le tableau 3 précédent a dressé une liste partielle de ceux que nous avons répertoriés lors de notre résidence auprès des entreprises considérées. Il est intéressant d'analyser si les outils traditionnels ont tous leur pendant dans le monde électronique (par exemple, publicité média et publicité Web, relations publiques et relations publiques virtuelles,...) ou si, au contraire, comme l'affirment certains auteurs, les courriers électroniques ciblés engendrent une menace relative à certains outils comme le publipostage, qu'ils remplacent avantageusement, étant moins coûteux, et tout aussi efficaces (Leong, Huang et Stanners, 1998).

La cible de communication, quant à elle, doit être également prise en compte pour savoir s'il existe un déplacement de la clientèle traditionnelle vers Internet ou si au contraire, il s'agit d'une nouvelle clientèle. Notons que tous les internautes sont des consommateurs traditionnels, alors que la réciproque n'est pas vraie. À ce chapitre, il sera également intéressant de pouvoir identifier les cibles spécifiques et leur segmentation (géographique, psychographique, socio-démographique et comportementale), afin de mener d'autres opérations commerciales adéquates. Cette segmentation de la clientèle est d'ailleurs une des particularités d'Internet, et un avantage tout à la fois.

Outre ces aspects qui se veulent avant tout exploratoires, car à notre connaissance, aucune étude n'a focalisé sur les mêmes champs d'intérêt que les nôtres, nous tentons d'en fournir d'autres, qui permettront de mieux comprendre et de mieux utiliser les outils électroniques, tout en révélant la vraie nature et les objectifs les plus appropriés pour utiliser le Web et ses dérivés. De façon globale, la question managériale correspondant aux actions à prendre s'énonce comme suit : « Comment faire cohabiter les stratégies de communication électronique et traditionnelle au sein

de la stratégie de communication marketing de l'entreprise ? ». En regard de cette question pratique, il convient de formuler une question générale et des questions spécifiques de recherche.

4 – Les questions de recherche

Parmi les divers acteurs présentés au cours des précédents paragraphes, les chefs d'entreprises sont unanimes pour reconnaître l'importance de la connaissance du consommateur, de ses besoins, de ses motivations, de ses envies, notamment lors de la mise en place d'une stratégie de communication électronique. Edwards et La Ferle (2000) rappellent que, de leur côté, les agences de communication ne font que présenter les adresses des sites Web dans les publicités média en assurant leurs clients que les consommateurs vont venir visiter leurs sites Web. Ces mêmes auteurs ont étudié la place des URL et des numéros de téléphone dans les publicités télévisées, mais les recherches sur l'opportunité et l'utilité de croiser les médias restent rares. Plus largement que Edwards et La Ferle (2000), nous désirons comprendre s'il existe une synergie, une complémentarité ou une substitution entre divers types d'outils électroniques et traditionnels. Ainsi, notre question de recherche est le prolongement des travaux des précédents auteurs, mais elle ne se limite pas à la simple étude des publicités télévisées. Bien au contraire, nous nous positionnons au niveau des grandes entreprises du commerce de détail pour tenter de comprendre leurs choix des outils promotionnels. Dès lors, notre question s'énonce de la façon suivante : *Comment identifier les facteurs qui influent sur la synergie des stratégies de communication électronique et traditionnelle au sein de l'entreprise ?*

Plusieurs dimensions nous intéressent à l'intérieur de cette question, pour caractériser en détail la communication électronique à différents degrés. Ainsi, les questions spécifiques de recherche qui émanent de notre question principale tentent de cerner différents enjeux. Dans un premier temps, il semble intéressant de savoir si *le site Web de l'entreprise présente un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité*. La réponse à cette question est un indicateur précieux pour savoir le degré d'influence de l'entreprise dans son domaine.

Nous avons évoqué les stratégies de communication, décomposables en objectifs, en cibles et en outils à utiliser. Auparavant, la communication marketing intégrée faisant état de composantes différentes, il semble intéressant de savoir à quel degré sont utilisés les outils électroniques. Les dirigeants de l'entreprise peuvent l'utiliser à court, à moyen ou long terme, ce qui nous amène à nous interroger sur sa place au niveau temporel en posant la question suivante : *Quels axes la stratégie de communication électronique présente t-elle par rapport à la communication traditionnelle ?*

Au niveau des objectifs à proprement parler, il convient de se poser la première question spécifique suivante : *quelles sont les raisons ayant poussé l'entreprise à développer un site Web ?* De façon sous-jacente, nous nous demandons si *le recours à un site Web correspond à des buts complémentaires (création des bases de données, information corporative, site transactionnel) par rapport aux autres objectifs de communication.* Par ailleurs, il s'avère nécessaire de mettre en valeur son site Web. Le consommateur dispose de nombreux moyens hors-ligne (publicité, bouche-à-oreille,...) et en-ligne (liens hypertextes*, moteurs de recherche, bannière publicitaire,...) pour en trouver l'URL. L'entreprise doit donc tenter de comprendre pourquoi le consommateur a recours à ces moyens plutôt que d'autres et les utiliser de son côté, afin de rencontrer les attentes de l'internaute. La question découlant de nos propos se traduit comme suit : *Comment le site Web est-il mis en valeur sur d'autres supports communicationnels hors-ligne et en-ligne ?*

Le choix des outils de communication ouvre à un dilemme, dont peu de spécialistes peuvent se résoudre d'apporter aujourd'hui les bonnes réponses. D'autre part, on a souvent prêté comme vertu au Web le fait qu'il permette une véritable interaction avec le visiteur, de même qu'un degré de personnalisation plus important. Ainsi, le choix des outils à utiliser doit être fait avec soin, pour éviter d'obéir à un phénomène de mode et utiliser des instruments dont l'entreprise n'a aucun besoin. Plusieurs questions émanent de nos propos : *Dans le cadre des entreprises de notre secteur d'activité, quelle semble être la meilleure configuration possible entre les*

outils traditionnels et ceux émanant des NTIC ? Y-a-t-il complémentarité ou redondance dans le choix de ces outils ? Dans quelle mesure l'information apportée par la communication est-elle complémentaire ou au contraire redondante de celle apportée par la communication traditionnelle ?

Dans la même veine, en parlant d'interaction, il convient de se demander si l'entreprise connaît la cible qu'elle désire atteindre par sa politique de communication électronique. L'entreprise peut choisir ce moyen de communication pour diffuser une information spécifique à une cible spécifique : certains sites sont avant tout informationnels et comportent, par exemple, des sections dédiées aux actionnaires avec toute l'information nécessaire (rapport d'activité, cours de l'action,...); d'autres apportent une valeur ajoutée, impossible à faire passer dans la publicité média. À titre d'exemple, certains sites Web ou micro-sites fourmillent de renseignements, de trucs et astuces, de documents à télécharger pour mieux utiliser les produits et services de l'entreprise. La question qui se pose ici est formulée comme suit : *La cible visée par la communication électronique est-elle différente ou similaire de celle visée par la communication traditionnelle ?*

Enfin, le choix de cette cible effectuée, l'entreprise, par le biais de son site Web doit établir un lien avec le client. Ce lien peut se définir selon un degré de proximité plus ou moins établi. Dans un premier temps, elle peut choisir de ne recueillir aucune information à son égard, de recueillir de l'information à son insu, de recueillir de l'information en lui demandant expressément et d'utiliser ce type d'information pour des campagnes promotionnelles ultérieures : *Quel type de relation est opérée avec la cible visée par la communication électronique ? Cette relation débouche t-elle sur une utilisation des renseignements sur le client pour des campagnes de communication futures ?*

Suite à ces questions, et avant d'aborder une revue de littérature, mettant en relief l'importance de la communication marketing intégrée, nous proposons de dresser un bilan des questions générales et spécifiques dans le tableau 4.

Tableau 4
Synthèse des questions de recherche

Variables	Questions
Question générale	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les facteurs qui influent sur la synergie des stratégies de communication électronique et traditionnelle au sein de l'entreprise ?
Benchmarking des sites Web de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> • Le site Web de l'entreprise est-il un facteur d'avantage concurrentiel ?
Stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Quels axes la stratégie de communication électronique présente t-elle par rapport à la communication traditionnelle ? • Quel équilibre donner à sa stratégie de communication marketing en terme de choix des outils traditionnels et électroniques ?
Objectifs de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les raisons ayant poussé l'entreprise à développer un site Web ? • L'utilisation d'un site Web correspond-elle à des buts complémentaires (création des bases de données, information corporative, site transactionnel) par rapport aux autres objectifs de communication ?
Cible de communication	<ul style="list-style-type: none"> • La cible visée par la communication électronique est-elle différente ou similaire de celle visée par la communication traditionnelle ?
Outils de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre des entreprises de notre secteur d'activité, quelle semble être la meilleure configuration possible entre les outils traditionnels et ceux émanant des NTIC ? • Quels sont les outils électroniques utilisés en particulier ?
Stimulation	<ul style="list-style-type: none"> • Comment le site Web est-il mis en valeur sur d'autres supports communicationnels hors-ligne et en-ligne ?
Liens entre l'entreprise et la cible	<ul style="list-style-type: none"> • Quel type de relation est opérée avec la cible visée par la communication électronique ? • Cette relation débouche t-elle sur une utilisation des renseignements sur le client ?

Chapitre 2 – Le contexte théorique

« In five years every company will be an Internet company or it will be dead. »

- Andy Grove, Président de Intel, mai 1999

Au cours de ce chapitre, nous présentons au lecteur le cadre général de la recherche. Après cette mise en situation, nous ferons place au cadre spécifique de notre étude

1 – Le cadre général de la recherche

Cette présente section vise à présenter le concept de communication marketing intégrée. Dans un premier temps, nous commençons par rappeler l'origine ainsi que les définitions acceptées pour ce terme. Par la suite, nous analysons l'aspect stratégique de la planification de la communication, avant de voir, dans un troisième temps, la place de l'Internet dans la communication marketing intégrée.

1.1 – La communication marketing intégrée

De la communication à la communication marketing intégrée, il n'y a qu'un pas, du moins semble t-il. La définition de Lambin (1998) en matière de communication marketing se pose comme une référence et s'énonce comme suit :

« La communication marketing est l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction de ses différents publics, c'est-à-dire, auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également, vis-à-vis de son propre personnel. »

De son côté, la communication marketing intégrée est un concept d'importance qui a soulevé un grand intérêt au cours des dernières années. La désintégration des marchés de grande consommation, la multiplicité des micro-marchés, la prolifération des nouveaux outils de communication, et les modifications du comportement du consommateur poussent l'entreprise à repenser son choix et son

utilisation des outils de communication. Cette tendance s'inscrit dans ce que l'on nomme la Communication marketing intégrée (CMI), et que Schultz (1993) définissent comme suit :

« IMC is a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines (for example general advertising, direct response, sales promotion and public relation)... and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact. »

Cette définition inclut implicitement la notion de planification stratégique et de coordination de diverses activités de communication marketing propres à une entreprise. Ainsi, en plus d'être un concept, la communication marketing intégrée est également un processus, comme le précisent Duncan et Everett (1993) : « the strategic coordination of all messages and media used by an organization to influence its perceived brand value. » Schultz, Tannenbaum et Lauterborn (1993) précisent la focalisation qu'ils adoptent pour définir ce concept en prenant le point de vue du consommateur. Ainsi, leur définition de communication marketing intégrée s'énonce désormais de la façon suivante :

« [...] is a new way of looking at the whole, where once we only saw parts such as advertising, public relations, sales promotion, purchasing, employee communications, and so forth. It's realigning communications to look at it the way the customer sees it – as a flow of information from indistinguishable sources. »

Cette définition est d'ailleurs suffisamment complète pour que l'American Association of Advertising Agencies l'adopte comme le précisent Kotler, Filiatrault et Turner (2000) :

« Le concept de Communication Marketing Intégrée reconnaît la valeur ajoutée d'un plan détaillé qui évalue les rôles stratégiques d'une variété d'outils de communication (comme la publicité, le marketing direct, la promotion des ventes et les relations publiques) et associe ces outils pour obtenir la clarté, l'uniformité et les répercussions maximales de la communication grâce à une intégration totale des messages distincts. »

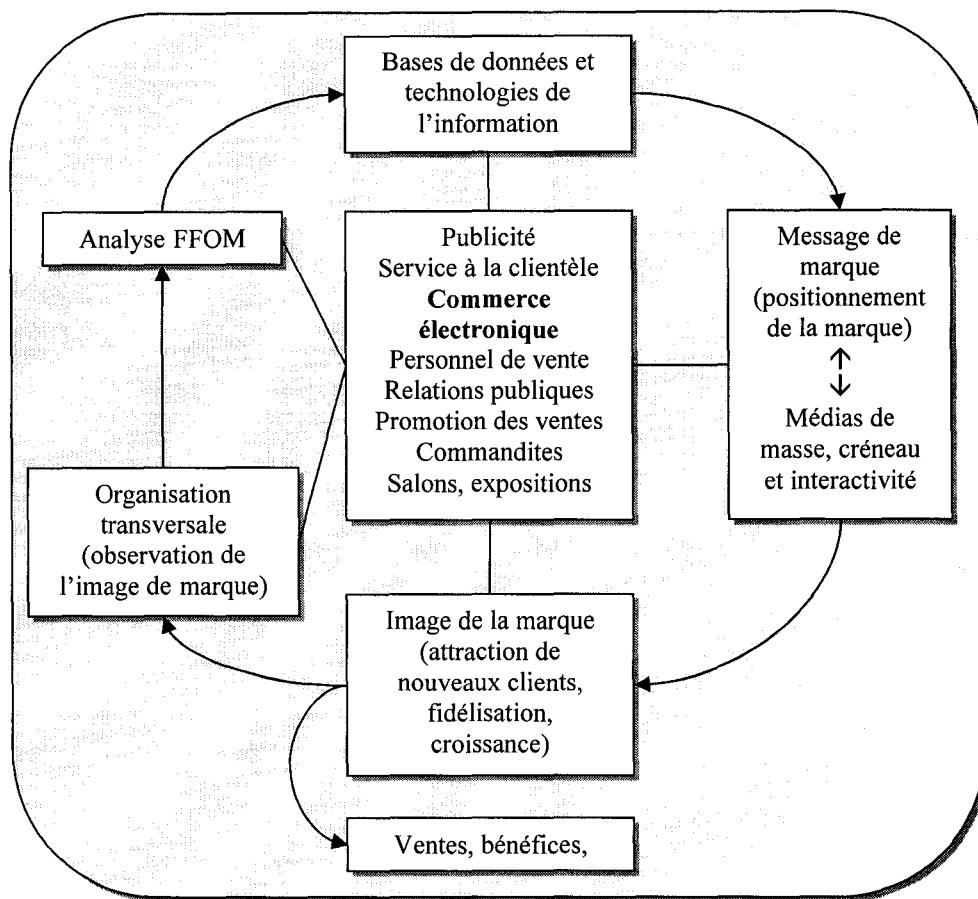
Duncan (2002), de son côté, soutient qu'il s'agit d'un processus transversal pour créer et enrichir les relations avec le client, mais également avec tous les détenteurs d'enjeux de l'entreprise. En ce sens il rejoint le concept de base de Lambin (1998) :

« [IMC is] a cross-functional process for creating and nourishing profitable relationship with customers and other stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven, purposeful dialogue with them. »

Pour l'auteur, il s'agit d'une activité de communication stratégique visant à rallier tous les acteurs gravitant autour de l'entreprise au sein d'un même ensemble de valeurs. L'auteur stipule également que les objectifs du concept consistent à développer une image de marque, concept qui constitue un moyen de se différencier de la concurrence, des entrants potentiels et des substituts (Porter, 1982) et qui est à la base de sa définition de la CMI. Au centre de son modèle, plusieurs outils traditionnels (publicité, promotion des ventes, relations publiques,...) ou issus des nouvelles technologies (commerce électronique*) composent le mix de communication. Duncan (2002) propose même un cadre intégrateur imagé comme l'illustre la figure 5 suivante.

Retenons de la communication marketing intégrée qu'elle se base sur quatre enjeux. Dans un premier temps, elle est centrée sur le client, afin de mieux le comprendre, de reconnaître ses besoins, ses motivations et sa perception de l'image de l'entreprise et de ses produits. Dans un deuxième temps, elle constitue un outil indispensable et essentiel pour collecter de l'information sur les clients. En constituant des bases de données, elle permet à l'entreprise de mieux préparer ses programmes de marketing direct et donc, d'être plus efficace. À un troisième niveau, la communication marketing intégrée se veut un processus d'intégration de toutes les fonctions de la communication marketing vers les différents détenteurs d'enjeux, y compris les clients de l'organisation (Lambin, 1998 ; Schultz *et al.*, 1994). Finalement, la notion de marque est omniprésente dans ce processus (Duncan, 2002).

Figure 5
La notion de communication marketing intégrée

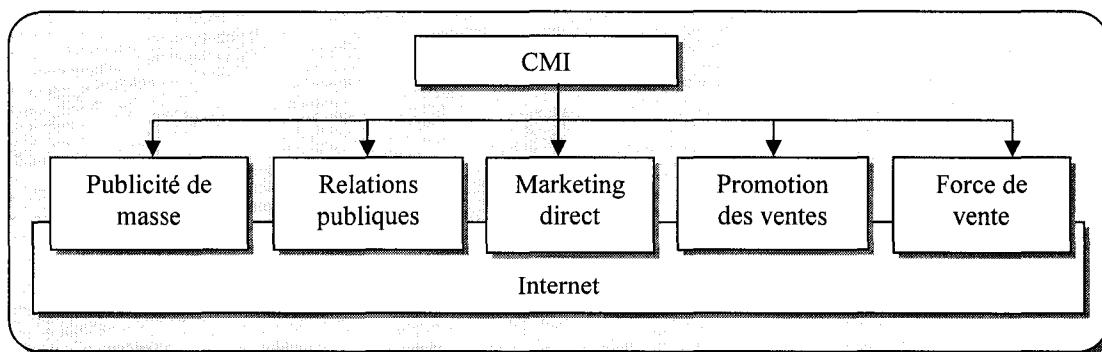


Source : traduit et adapté de Duncan (2002)

Nous avons évoqué les principaux outils de communication marketing utilisés au sein de l'IMC. Un commun accord place la publicité, le marketing direct, la promotion des ventes et les relations publiques comme les quatre pôles indissociables (Duncan et Everett, 1993 ; Schultz *et al.*, 1993). Schultz *et al.* (1993) s'entendent pour dire que le cinquième élément se trouve la force de vente. Quant au sixième outil, sa présence est plus problématique. Ainsi, lorsqu'on parle du Web, la question n'est plus de savoir si le Web va effectivement être le sixième outil, mais plutôt comment l'intégrer aux outils précédemment énumérés. Ritson (1998) suggère trois manières de le faire, même si réflexion ne repose sur aucune étude empirique.

Pour l'auteur il existe trois façons d'intégrer Internet dans la communication marketing intégrée : comme un outil de bas niveau, comme sixième outil à part entière ou comme outil suprême de communication. Dans un premier temps, en considérant Internet comme un outil de communication de bas niveau, le modèle traditionnel de la communication marketing intégrée n'est pas remis en cause et toutes les activités de l'IMC peuvent utiliser l'outil de façon transversale. Malgré l'importance et la croissance de l'Internet et des NTIC au cours de ces dernières années, notamment concernant la fréquence d'utilisation dans les campagnes promotionnelles, il n'en demeure pas moins que l'outil peut être relégué au second plan (figure 6).

Figure 6
Internet comme outil de bas niveau



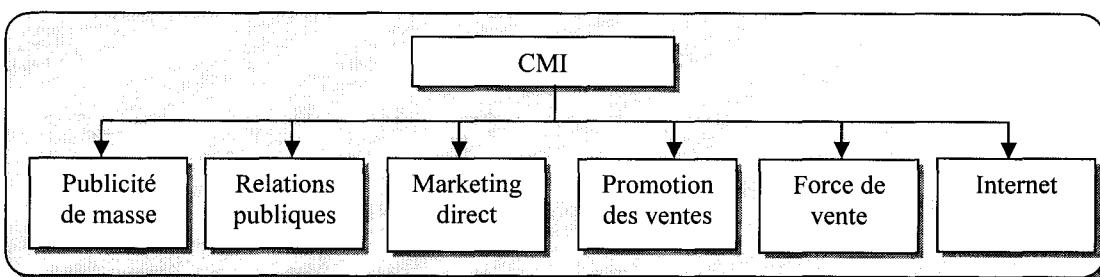
Source : traduit et adapté de Ritson (1998)

Il ne s'agit pas là non plus de ne pas reconnaître son utilité, bien au contraire, mais plutôt de le considérer comme un soutien aux activités traditionnelles de communication. À titre d'exemple, de nombreuses entreprises réalisant des campagnes de publicité télévisées, ont appuyé leurs efforts de campagnes Web (bannière ou fenêtre « pop-up ») leur permettant de toucher une nouvelle cible ou de renforcer l'efficacité de leur message télévisé. Dans un autre ordre d'idée, la naissance de sections de sites Web consacrées aux relations publiques virtuelles ne constitue pas un renouveau en soi, mais seulement l'affichage à un plus grand nombre de clients. Il en est de même, avec quelques adaptations pour les autres outils

mentionnés sur la figure, et pour résumer cette situation, nous poumons dire que l'Internet est au service des autres outils traditionnels.

Dans un deuxième temps, Internet peut être considéré comme le sixième média de l'IMC, à condition, précise Ritson (1998), que la part du budget de communication consacré à Internet dépasse les 10 % du total du budget de communication. Il est difficile de pouvoir positionner ce média au même niveau que les autres en se basant uniquement sur un montant de dépenses, et ce pour deux raisons. Premièrement, il n'y a pas, dans le monde académique, aujourd'hui, d'études ayant pu chiffrer les dépenses moyennes des entreprises ayant élaboré un site Web. Il ne s'agit que de rapports d'agences de communication ou de cabinet de consultants (Canadian Marketing Association, 2001), mais les rapports étant peu nombreux et la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude inexiste, il est impossible de conclure sur ce phénomène. Deuxièmement, les coûts d'exploitation de ces médias est fort différente et comme le soulignent Champeaux et Bret (2000), « une bannière sur un site pour une présence d'une durée d'un an équivaut à un spot publicitaire télévisé de 30 secondes ». Mêmes propos pour Kling (1994, cité dans Dholakia et Rego, 1998), pour qui le coût d'une publicité sur le Web est équivalent à moins de 1 % d'une publicité dans un journal. Même si ces propos semblent extrêmes en raison des exemples présentés, il n'en demeure pas moins qu'ils reflètent une certaine réalité. Ainsi, le modèle obtenu est représenté sur la figure 7 suivante.

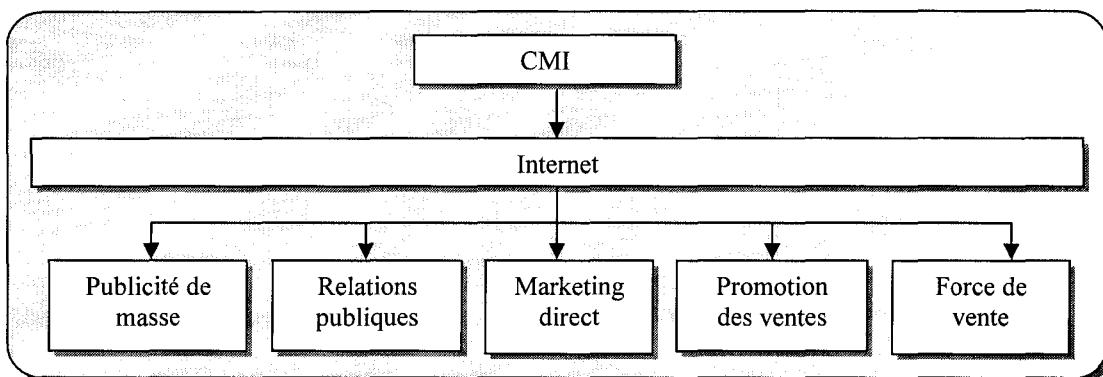
Figure 7
Internet comme sixième outil



Source : traduit et adapté de Ritson (1998)

Finalement, le troisième cas de figure représente Internet comme outil suprême (figure 8). À l'opposé de Ritons (1998), qui le considère comme un outil invisible, car présent partout, assure l'auteur, nous le considérons comme un outil suprême, car il est la référence première lors d'une campagne promotionnelle. Mais à part cette différence de sens que nous donnons, nous le considérons de la même façon. Ainsi, en se positionnant dans ce paradigme, Internet transgresse toutes les lois de communication et absorbe à lui seul tous les autres médias, si bien qu'on ne parle plus d'intégrer Internet dans les outils de la communication traditionnelle, mais bien l'inverse. Il devient le point d'accès à tous les autres médias, l'outil prioritaire.

Figure 8
Internet comme outil suprême



Source : traduit et adapté de Ritson (1998)

Outre les médias traditionnels tels que les radios qui diffusent via Internet, augmentant du même coup leur audience ; la télévision que le téléspectateur peut regarder sur le Web ou les journaux, dont l'audience en ligne augmente graduellement, parlons des outils les plus appropriés par l'entreprise. Les relations publiques virtuelles connaissent un essor considérable, car elles donnent vie à l'entreprise en faisant état de son activité économique, allant du « mot du président », présent dans 9,3 % des cas chez les entreprises québécoises à la rubrique « ce que nous faisons », visible pour 67,5 % des sites (Bégin et Tchokogué, 2001). Les aspects

promotionnels et le couponnage sont des activités encore timides, selon l'étude, même si pour cette dernière composante, des sites spécialisés ont pris le relais⁹.

Ainsi, plusieurs synergies existent entre ces différents outils. À travers une étude qualitative auprès de quatre entreprises, nous avons pu mettre en lumière le fait que trois d'entre elles avaient opté pour la troisième forme de présence de l'Internet, alors qu'une seule positionnait Internet comme le sixième outil de son mix de communication (Menvielle, 2002). Toutefois, cette étude trop restreinte ne doit pas faire oublier que sur Internet, il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises stratégies, mais plus exactement des stratégies plus ou moins adaptées au contexte de l'entreprise.

Il convient toutefois de donner une définition de la communication marketing intégrée en prenant en compte la nouvelle dimension que nous étudions. Ainsi, lorsque nous évoquerons ce concept, il faudra avoir présent à l'esprit notre définition. Pour nous, la communication marketing intégrée consiste en «une planification stratégique et une coordination de différentes activités de communication marketing complémentaires, comme la publicité, les relations publiques, la promotion des ventes, le marketing direct, la force de vente et la communication électronique, dont le but est d'apporter une plus-value informationnelle à la cible, supérieure à celle de ces activités prises indépendamment.»

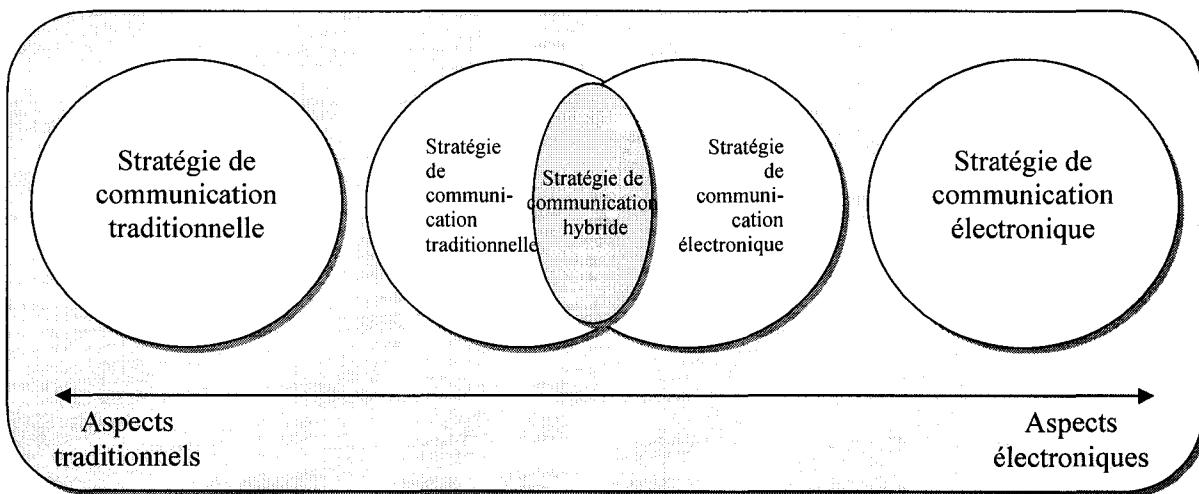
Nous nous sommes basés sur la définition de Schultz (1993) à laquelle nous avons greffé la notion de synergie. Nous nous proposons de mettre en lumière les combinaisons de stratégies de communications possibles intégrant aspects traditionnels et électroniques.

⁹ Il s'agit de sites Web spécialisés comme Publisac.ca, aubaineplus.com, rabaistva.ca ou save.ca

1.2 – Les synergies communicationnelles : entre stratégie traditionnelle et stratégie électronique

En matière de stratégie de communication, une organisation a la possibilité de recourir à l'une ou l'autre des formes traditionnelles ou électroniques. Ainsi, trois cas de figure sont possibles comme l'illustre la figure 9 ci-dessous.

Figure 9
Les stratégies de communication marketing intégrée



Dans un premier temps, nous avons considéré les stratégies de communication purement « hors-ligne », c'est-à-dire, dans lesquelles le gestionnaire marketing a recours à des outils émanant de la communication traditionnelle exclusivement. Dans un deuxième temps, les stratégies de communication électronique pures prônent l'utilisation d'outils tels que les sites Web, la publicité sur Internet, les courriers électroniques,...et uniquement ces outils. Ce sont souvent des instruments utilisés par les entreprises de la nouvelle économie, les « dot-com ».

Enfin, le troisième groupe, au centre de notre figure, met en relief les stratégies hybrides, c'est-à-dire, conjuguant à la fois les outils traditionnels et les outils électroniques. Deux cas de figure se présentent ici. Le premier renvoie à l'utilisation d'outils traditionnels pour soutenir les outils électroniques ; c'est le cas lorsque l'entreprise mentionne l'adresse de son site Web sur son papier à lettre, sa

flotte de véhicule, dans ses publicités ou sur les emballages de ses produits. Le deuxième cas obéit au principe inverse : ce sont les outils électroniques, cette fois qui soutiennent les outils traditionnels : la vidéo en continu*, les relations publiques virtuelles en sont quelques exemples. Pour résumer ces trois groupes de stratégies, nous les avons représentés par les chiffres ①, ④, ② et ③ respectivement sur le cadre imagé ci-dessous (tableau 5).

Tableau 5
Les stratégies de communication marketing

	Vers	
	La communication traditionnelle	La communication électronique
De	① Exclusivement traditionnelle (hors-ligne)	② Hybride traditionnelle (traditionnelle et électronique) (hors-ligne et en-ligne)
La communication électronique	③ Hybride électronique (électronique et traditionnelle) (en-ligne et hors-ligne)	④ Exclusivement électronique (en-ligne)

Nous allons donc analyser ces trois grands groupes de stratégies successivement, dans l'ordre énoncé.

1.2.1 – Les stratégies de communication exclusivement « hors-ligne »

À la base, comme le rappelle la définition de la communication marketing intégrée, la stratégie de communication renvoie à l'utilisation d'outils traditionnels (modèle de gauche de la figure 9). Viser une telle stratégie, consiste certes, à se priver d'une partie de la clientèle misant essentiellement sur Internet, mais garantit en retour une plus grande efficacité, si l'on en juge par les résultats de l'étude de Magazine Publishers of America (2001).

La première conclusion émanant des résultats de cette étude est que la publicité sur Internet, toute forme confondue¹⁰, doit encore faire ses preuves. Seuls 10 % des répondants estiment qu'elle leur livre un contenu auquel ils peuvent faire confiance, contre 32 % pour la télévision et 43 % pour les revues. Par ailleurs, le contenu de la publicité est délibérément mis de côté par près d'un tiers des répondants lorsqu'elle est diffusée sur Internet (30 %), alors qu'il l'est à peine pour un lecteur sur dix dans les revues.

D'autre part, l'étude révèle que même si elle s'approche de l'efficacité de la publicité véhiculée par la télévision, la publicité sur Internet constitue un moyen de décision entre deux produits concurrents pour deux consommateurs sur dix, contre le double pour les revues. Enfin, au niveau de la variable mesurant le déclenchement d'un comportement d'achat, seul 6 % des internautes ont l'intention d'acheter un produit après en avoir vu une publicité sur le Web, contre 44 % des lecteurs d'une revue ! De ce fait, certaines entreprises ont opté pour la seule communication qu'ils connaissent et utilisent depuis longtemps ; celle faisant appel aux médias traditionnels. Ces chiffres sont autant de justificatifs pour accentuer l'utilisation d'outils traditionnels. Le tableau 6 ci-après est une synthèse de l'étude mentionnée en référence et compare les publicités parues sur différents supports sur plusieurs points.

Ces résultats mettent en lumière ce que certains chercheurs et spécialistes de la communication préconisaient depuis longtemps et que d'autres ressassent aujourd'hui : « il semble impératif d'envisager la communication sous la forme de synergies et non simplement de choix en faveur du "on-line" ou du "off-line" » (Lehu, 2001). Avant de nous tourner vers cette analyse des deux types de stratégies, respectivement « hors-ligne » et « en-ligne », nous abordons au cours de la section suivante l'examen des stratégies de communication exclusivement électronique.

¹⁰ Par publicité sur Internet, il faut entendre les bannières, les fenêtres surgissant (pop-up), les îlots (big-box), les interstitiels ou les lignes commandites.

Tableau 6
Comparaison des principaux médias de communication sur plusieurs variables

Variables	Revues	Médias		
		Télévision hertzienne	Télévision par câble	Internet
Mise à l'écart de la publicité paraissant sur le média	11 %	36 %	23 %	30 %
Confiance à l'égard de la publicité présentée sur l'un des supports suivants	43 %	32 %	15 %	10 %
Adéquation entre la publicité et le contenu proposé par le média	39 %	31 %	20 %	10 %
Publicité comme moyen de décision entre deux produits concurrents	41 %	26 %	11 %	22 %
Déclenchement d'un comportement d'achat après exposition à la publicité	44 %	34 %	16 %	6 %

Source : Magazine Publishers of America (2001)

1.2.2 – Les stratégies de communication purement « en-ligne »

Pour les entreprises purement virtuelles*, du moins celles oeuvrant dans la nouvelle économie, le choix de ne communiquer que par l'intermédiaire des NTIC est tout à fait légitime et s'inscrit donc dans une stratégie de communication exclusivement électronique (case ④ du tableau 5). À la différence de la communication traditionnelle toutefois, la communication électronique présente quelques particularités dont il faut tenir compte, que nous présentons sur le tableau 7 suivant et que nous avons présenté selon les atouts ou les préjudices qui en émanait.

Malgré ses atouts, il nous semble difficile de cerner une entreprise utilisant exclusivement une stratégie « en-ligne ». De plus, l'étude de Magazine Publishers of America (2001) présentée au cours du paragraphe précédent a mis en lumière le fait que l'Internet est le média envers lequel le public a le moins confiance, pour lequel l'adéquation entre la publicité et le contenu proposé par le média est la plus faible comparativement aux autres médias et pour lequel le déclenchement d'un comportement d'achat après exposition à la publicité est également le plus faible.

Tableau 7
Les dimensions de l'Internet comme outil de communication

Dimensions	Définition	Atouts (+) / inconvénients (-)
Interconnectivité	En raison de leur enchevêtrement les unes aux autres, les pages des sites Web sont en fait relativement complexes et les liens hypertextes permettent de passer d'un site à un autre ou d'une page à l'autre (Bruner et Kumar, 2000), éloignant parfois l'internaute de sa destination d'origine.	<ul style="list-style-type: none"> • Liens vers d'autres sites (+) • Abondance (+) voire surabondance (-) d'information
Interactivité	Internet est un média permettant une communication bidirectionnelle entre le site de l'annonceur et le visiteur (Ainscough et Lucket, 1996).	<ul style="list-style-type: none"> • Aspect interactif (+) • Relation réciproque (+)
Variété des outils de communication	Internet offre une pléiade d'outils ayant chacun leurs propres caractéristiques et qui naissent régulièrement et qui obéissent à des phénomènes de mode d'autant renforcés par les progrès techniques (bande passante* améliorée) et l'arrivée des nouveaux logiciels et langages (DHTML*, Java*, Flash*,...) (Vincent et Turgeon, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution rapide des outils (+/-) • Efficacité faible (-)
Virtualité et ubiquité	Les sites Web sont virtuels par défaut, précisent Ainscough et Lucket (1996), ce qui a pour conséquence de pouvoir y accéder sans frontière de temps ni d'espace.	<ul style="list-style-type: none"> • Accès en temps réel (+)
Instantanéité	Internet est un média dynamique qui offre un contenu renouvelé régulièrement (Ainscough et Lucket, 1996 ; Breitenbach et van Doren, 1998) voire paramétrable (affichage des publicités selon une séquence).	<ul style="list-style-type: none"> • Information en temps réel (+)

Ces propos démontrent clairement une des limites de cette stratégie visant à recourir uniquement à des outils électroniques : leur efficacité est encore faible. Cet obstacle est d'ailleurs souligné par Philport et Arbittier (1997). Pour les auteurs, développer une stratégie de communication « en-ligne » doit s'inscrire dans une logique d'extension des canaux traditionnels de communication, afin, notamment de conserver et d'approfondir la relation de la marque avec le consommateur.

Par ailleurs, le Journal du Net (2002) rapporte un changement d'orientation stratégique des « dotcoms ». Après avoir investi dans la publicité télévisée en 1999, avant de bouder ce média au cours des deux années suivantes, les annonceurs Internet reviennent en force cette année, sur le marché américain. Ce plaidoyer en faveur d'une multiplicité des outils de communication - tant traditionnel qu'électronique – est une réalité soutenue par les chercheurs et mise en pratique par les entreprises. Nous approfondissons cet aspect ci-après.

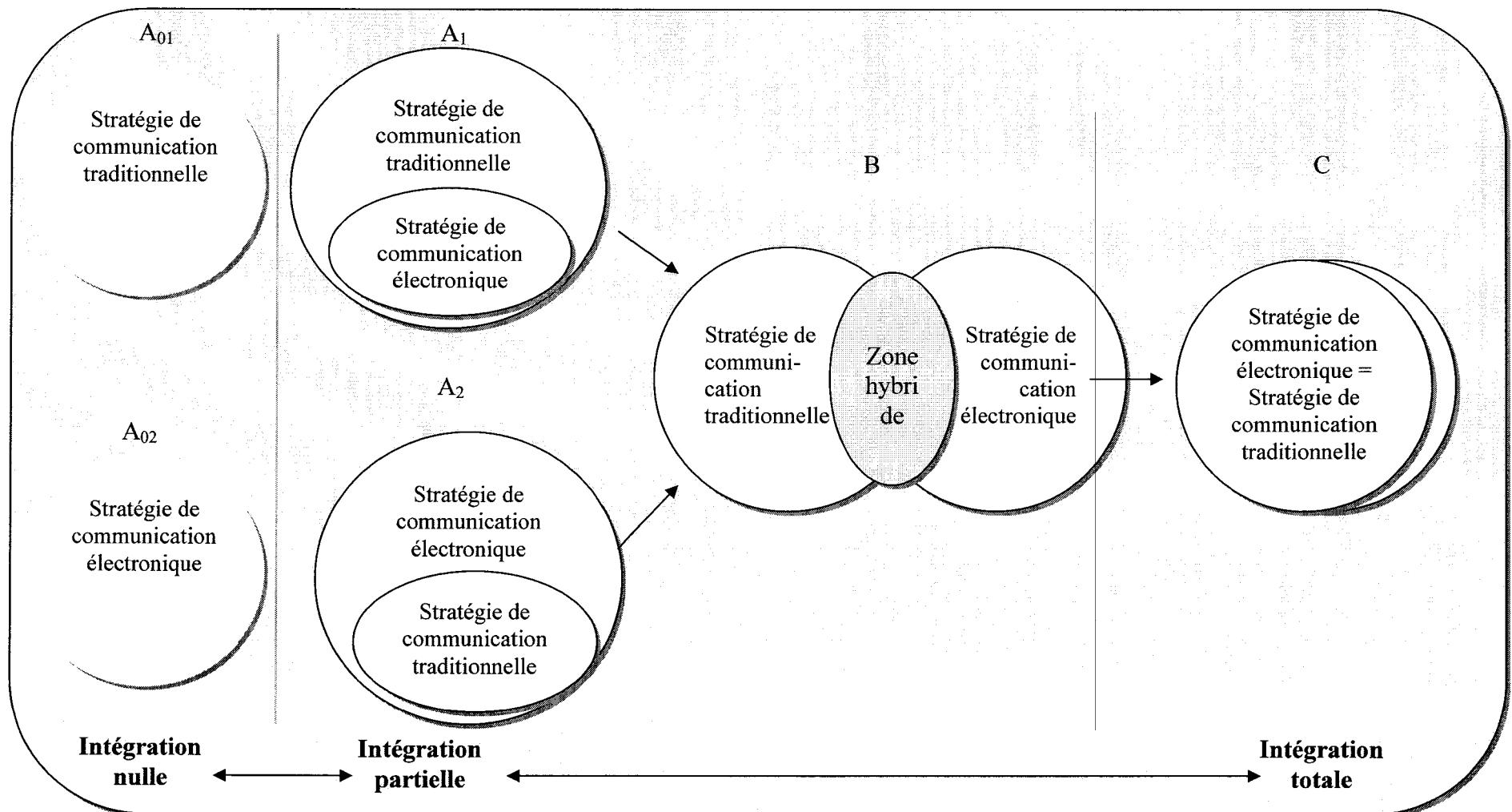
1.2.3 – La synergie des stratégies de communication « en-ligne » et « hors-ligne »

Si dans un premier temps, les organisations ont tenté d'adapter les formes de communication traditionnelles à l'Internet, elles ont par la suite développé de nouveaux outils de communication sans cesse plus performants. Ainsi, la communication d'une entreprise peut associer en parallèle communication classique et communication traditionnelle. Cette association des deux types de stratégies (cases ② et ③) du tableau 5 conduit à plusieurs formes possibles d'intégration allant d'une intégration partielle à une intégration totale. Nous avons ainsi développé une typologie sur continuum dans laquelle chacune les entreprises peuvent passer d'une phase à une autre. La figure 10 ci-après illustre ces diverses possibilités.

À l'extrême gauche de la figure, se trouvent les deux formes de stratégies de communications indépendantes, soit la stratégie de communication traditionnelle (A_{01}) et la stratégie de communication électronique (A_{02}). Dans ce cas de figure, il s'agit d'un intégration nulle car l'intersection entre ces deux stratégies est un ensemble vide. Les entreprises optent ainsi, soit pour une stratégie de communication traditionnelle, soit pour une stratégie électronique.

De ces deux stratégies, dérivent ensuite les approches A_1 et A_2 respectivement. Dans ces cas de figure, on peut parler d'intégration, ne serait-ce que partielle, en raison de l'utilisation combinée des stratégies complémentaires : électronique pour la stratégie traditionnelle et traditionnelle pour la stratégie électronique.

Figure 10
Les différentes formes d'intégration des stratégies de communication traditionnelle et électronique



Le modèle A₁ considère Internet comme un outil de soutien aux activités traditionnelles. Sur ce modèle, bien souvent le site Web de l'entreprise n'apporte que peu de plus-value ou d'information au client, mais l'entreprise peut utiliser les outils en-ligne pour des campagnes spécifiques (promotions électroniques, couponnage électronique) ou pour récolter de l'information sur ses clients lors de concours. Ici, ainsi, le site Web a une vocation différente de celle des autres outils traditionnels, qu'il complète.

Le modèle A₂ est l'exemple même d'une entreprise en démarrage ou disposant d'un budget de communication marketing restreint, mais désirant toutefois promouvoir son produit, développer son image, se faire connaître de façon efficace. Son choix est donc de bâtir en priorité un site Web en raison de son coût moindre par rapport aux autres médias de masse (Champeaux et Bret, 2000 ; Dholakia et Rego, 1998) et de se servir des médias traditionnels les moins coûteux, mais potentiellement rentables comme les relations publiques. Ce genre de cas de figure a été identifié lors de notre résidence en entreprise comme étant celui de l'entreprise B.

Le modèle B correspond à une stratégie hybride pure, dans laquelle les entreprises issues de la phase A (A₁ ou A₂) ont trouvé un juste milieu dans l'utilisation conjointe des différentes stratégies. On note la présence d'une zone hybride, qui correspond aux points communs des stratégies électroniques et traditionnelles (objectifs, cibles, outils utilisés). Dans ce cas de figure, il se peut que les stratégies d'un des deux mondes (électronique ou traditionnel) viennent compenser les carences de l'autre. Ainsi, si le but d'une campagne média traditionnelle est de développer la notoriété d'un produit, celui de la campagne électronique peut être de fournir l'information que les consommateurs chercheront logiquement après avoir vu les messages dans les médias de masse.

Le modèle C est ce que nous appelons l'intégration totale dans lequel, non seulement l'image de marque, les outils, les objectifs et les axes stratégiques de la communication sont intégrés.

1.3 – La communication électronique et la communication traditionnelle : vers une synergie des stratégies de communication « hors-ligne » et « en-ligne »

La communication électronique est un phénomène nouveau apparu avec Internet – notamment au début des années soixante-dix¹¹ – et popularisé avec le Web au cours des années quatre-vingt-dix. Il n'est donc pas étonnant que les responsables marketing de nombreuses entreprises soient pris avec des « maux de têtes » lorsqu'il s'agit de bâtir un site Web en y intégrant les objectifs marketing de l'entreprise. Que ce soit dans la littérature académique ou auprès des praticiens, ces problèmes sont plus que jamais d'actualité.

C'est d'ailleurs le phénomène mentionné par Berthon, Pitt et Wattson (1996). Les auteurs précisent que de nombreuses entreprises ne savent pas à quoi s'attendre lorsqu'elles élaborent des objectifs de communication pour établir une présence sur le Web. La solution, précisent les auteurs, consiste encore à apprendre avec le média, mais les objectifs de la communication électronique peuvent permettre, entre autres, de projeter une image institutionnelle favorable, fournir de l'information sur les produits et services proposés, d'identifier des clients potentiels à prospection par la force de vente de l'entreprise, prendre en considération les commentaires, suggestions et plaintes des clients, de permettre, pour le client, un suivi du service offert par l'entreprise et donner un nouveau visage aux activités de promotion. Ces activités du mix de communication jettent les bases de nouvelles réalités de l'Internet.

Cet arrangement des supports communicationnels a donné lieu à quelques études. Ainsi, Maddox, Mehta et Daubek (1997) ont étudié le rôle et l'impact de la mention d'une adresse Web dans les publicités traditionnelles parmi lesquelles la télévision, les magazines, les journaux, la radio, le marketing direct, les brochures, et l'affichage. Ils ont constaté que si 83 % des personnes interrogées – utilisateurs ou non de l'Internet – remarquaient la présence de l'adresse Web, seuls 13 % d'entre eux

¹¹ Le courrier électronique est apparu en 1972.

visaient le site Web en question. Ils ont opéré une classification des raisons expliquant ladite visite en précisant notamment les faits suivants. Les consommateurs cherchent dans un premier temps de l'information supplémentaire et détaillée sur ce qu'ils ont vu. Par la suite, les autres motivations sont l'intérêt au niveau d'une catégorie de produits, l'intérêt au niveau d'une marque, la volonté d'en savoir plus au sujet de ce qu'ils ont vu ou encore la planification d'un achat prochain. Viennent ensuite, des aspects tous azimuts, comme l'aspect créatif de l'annonce, le fait que ce support soit une façon commode pour obtenir de l'information, le fait que le consommateur n'ait pas à faire face à la force de vente ou encore la simple curiosité. Dans la majorité des cas, la présence d'une URL dans une publicité améliore l'image de l'annonceur, par rapport à ceux qui n'utilisent pas cette stratégie. Ainsi, en comparant ces deux types d'acteurs, les annonceurs disposant leur adresse Web dans leur publicité bénéficient d'une meilleure image et sont perçus comme étant plus « orientés vers le consommateur », « plus informatifs », « plus interactif », « plus sophistiqués », « plus high-tech », et « plus pérenne dans leurs affaires » que ceux qui ne le font pas. Dans la conclusion de leur article, les auteurs mentionnent plusieurs faits intéressants concernant la place d'un site Web dans la stratégie de communication. Les objectifs d'une campagne de communication doivent être établis avant la création même du site Web et ne doivent pas se restreindre à attirer l'attention, du consommateur mais plutôt à développer l'image et la perception d'un produit ou d'une entreprise, précisent-ils encore.

Les enseignements à tirer de cette étude se situent au niveau de la complémentarité des outils de communication, et de la place qu'occupent les sites Web dans un modèle traditionnel de communication : à en croire les auteurs, il semble que cet outil électronique s'inscrive adéquatement au niveau affectif.

Edwards et La Ferle (2000) ont complété l'étude des auteurs précédents en étudiant la mention de l'adresse des sites Web et des numéros 1-800 lors de messages publicitaires à la télévision. Pour les sites Web, ils ont noté que l'apparition de l'adresse ne donne lieu à aucun commentaire spécifique écrit ou oral sur la publicité.

Par ailleurs, dans plus de 95 % des cas, la mention de l'adresse du site Web se fait à la fin de la publicité, et pour 56,5 % des publicités, elle se présente au milieu en bas de l'écran. Enfin, la taille de l'adresse Web occupe, dans 81,1 % des cas une petite taille (moins de 5 % de la taille de l'écran) et n'est mentionné qu'une seule fois pour 98,6 % des annonces, le reliquat étant consacré à une deuxième apparition. Ces résultats donnent donc de précieux conseils en terme de stratégie hors-ligne vers le en ligne.

De leur côté, Leong, Huang et Stanners (1998) ont étudié deux aspects du Web : ils ont d'abord comparé l'efficacité du Web par rapport aux médias traditionnels et ont tenté de comprendre les raisons de l'utilisation du site Web. En analysant 156 entreprises australiennes possédant un site Web, ils ont déterminé la perception de ces dernières à l'égard du site Web. Ainsi, ce médium est positionné à un niveau intermédiaire, tant sur le plan émotionnel-rationnel qu'au niveau des objectifs à court ou long terme. Le média traditionnel le plus proche de lui est le publipostage (direct mail). Les auteurs soulignent en outre que le principal but de ce Web est de promouvoir une image corporative ainsi que celle des produits, à l'instar de Maddox *et al.* (1997). Par ailleurs, ils formulent un vade-mecum utile à tout gestionnaire, quant à la spécificité des sites Web. Ainsi, pour les auteurs, les sites Web constituent un excellent moyen de communication pour convoyer de l'information détaillée, qui est par ailleurs jugée objective.

Par ailleurs, les sites Web peuvent être placés à un niveau avancé des modèles de hiérarchie des effets, comme les phases d'exploration ou d'engagement du modèle de Mohammed *et al.* (2002). Les sites Web sont efficaces pour fournir de l'information, pour créer une notoriété à l'égard d'une marque ou d'un produit ou encore pour inciter les consommateurs à passer à l'action. À l'inverse, ils ne sont pas opérant pour attirer l'attention, ni plus efficaces pour faire changer ou maintenir des attitudes, ni pour faire passer des émotions. Cet aspect rejette donc la phase affective des modèles de hiérarchie des effets ainsi que les propos de Edward et La Ferle (2000).

En regard de ces propos, trois conclusions importantes en matière de communication sur les sites Web émanent de la recherche de Leong *et al.* (1998). Dans un premier temps, les auteurs mentionnent un certain cannibalisme entre le site Web et le publipostage. Ils expliquent d'ailleurs que le Web, avec ses outils, constitue un excellent moyen de cibler les individus directement, selon des critères bien spécifiques et notamment à un coût moindre. Ces aspects abondent dans le même sens que les résultats publiés par Allen et Fjermestad, (2001) ; Hanson, (2000) ou encore Hoffman et Novak, (1996). Dans un deuxième temps, les chercheurs précisent que le Web devrait plutôt être utilisé comme un support de soutien, reprenant les thèmes des promotions élaborées pour des campagnes publicité télévisées, radiodiffusées ou pour la presse écrite, notamment. Enfin, le troisième enseignement est de reconnaître que les formes traditionnelles de publicité ne devraient pas être transposées sur le Web tel quel. Les bannières ressemblent trop à de l'affichage sur panneau. De la même façon, les interstitiels s'apparentent trop à des mini-clips issus de publicités télévisées, dont ils sont natifs. En changeant de paradigme, il conviendrait alors de redéfinir du même coup les notions d'efficacité de la publicité sur Internet ainsi que de l'utilité d'un site Web pour une entreprise.

Dans leur recherche auprès de 192 entreprises industrielles oeuvrant dans le secteur de la fabrication de pièces de moteurs pour camions, Garber et Dotson (2002) ont étudié la correspondance entre les outils du mix de communication et les cinq phases du modèle d'adoption des innovations de Rogers (1962), à savoir la prise de connaissance, la persuasion par la recherche d'informations, l'évaluation, l'essai et l'adoption. Les auteurs ont ainsi mis en valeur le fait qu'Internet et le courrier électronique étaient associés de façon pertinente avec la phase de persuasion de ce modèle. Plus encore, le courrier électronique semble être un outil de communication permettant aussi aux acteurs de ce secteur de réaliser des évaluations des services de l'entreprise partenaire. Le tableau 8 ci-après résume les recherches présentées ici.

Tableau 8
Synthèse des études traitant des stratégies de communication hors-ligne et en-ligne

Variables	Auteurs	Conclusions
Efficacité de la conversion au niveau des sites Web	Berthon, Pitt et Watson (1996)	Les sites Web des entreprises constituent une dimension fondamentale au niveau communicationnel, et permettent à titre indicatif de poser des actions stratégiques pour réaliser des études de marché en ligne, projeter une image institutionnelle favorable, fournir de l'information sur les produits et services proposés, d'identifier des clients potentiels à prospection par la force de vente de l'entreprise, prendre en considération les commentaires; suggestions et plaintes des clients, permettre, pour le client, un suivi du service offert par l'entreprise et donner un nouveau visage aux activités de promotion.
Impact des nouveaux médias sur les médias de masse traditionnels auprès des consommateurs	Coffey et Stipp (1997)	Les auteurs ont noté une interaction entre l'utilisation de ces deux types d'outils, les campagnes promotionnelles, de même que la publicité télévisée constitue un point de transfert vers les nouvelles technologies, en raison de la recherche d'information complémentaire que les consommateurs trouvent sur Internet. Si l'utilisation d'Internet croît, concluent-ils, d'autres interactions entre le Web et d'autres médias peuvent naître.
Présence d'URL dans les publicités de divers supports	Maddox, Mehta et Daubek (1997)	Étude du rôle et de l'impact de la mention d'une adresse Web dans les publicités traditionnelles parmi lesquelles la télévision, les magazines, les journaux, la radio, le marketing direct, les brochures, et l'affichage. Ils ont constaté que si 83 % des personnes interrogées – utilisateurs ou non de l'Internet – remarquaient la présence de l'adresse Web, seuls 13 % d'entre eux visitaient le site.
Communication de la marque sur Internet et différents médias	Philport et Arbittier (1997)	Pour les auteurs, développer une stratégie de communication « hors-ligne » doit s'inscrire dans une logique d'extension des canaux traditionnels de communication. Les adresses Web doivent se trouver mentionnées dans les publicités classiques.
Efficacité du Web par rapport aux médias traditionnels	Leong, Huang et Stanners (1998)	Il existe un cannibalisme entre les outils électroniques (site Web et courriels) et certains outils traditionnels (publipostage). Le Web est un outil objectif, idéal pour transmettre de l'information à court terme pour un produit ou à long terme pour une entreprise (image corporative).

Variables	Auteurs	Conclusions
Intégration des publicités presse et des sites Web	Sheehan et Doherty (2000)	L'intégration des publicités presse et des sites Web est souvent vérifiée pour des éléments tactiques (logo, couleur, photo du produit, éléments verbaux,...), mais pas toujours pour des éléments stratégiques (cible, objectifs,...).
Présence d'URL dans les publicités télévisées	Edward et La Ferle (2000)	L'étude présente la présence, la taille et la place des adresses URL dans les publicités télévisées : dans 95 % des cas, la mention du site Web se fait à la fin de la publicité, et pour 56,5 % des publicités, elle se présente au milieu en bas de l'écran. Enfin, dans 81,1 % des publicités, la taille de l'adresse Web occupe, moins de 5 % de la taille de l'écran et n'est mentionné qu'une seule fois pour 98,6 % des annonces.
Relation entre les outils du mix de communication marketing et les étapes du modèle d'adoption des innovations	Garber et Dotson (2002)	Internet et le courrier électronique sont associés de façon pertinente à la phase de persuasion du modèle d'adoption des innovations de Rogers. Plus encore, le courrier électronique semble être un outil de communication permettant aussi aux acteurs de ce secteur de réaliser des évaluations des services de l'entreprise.

2 – Le cadre spécifique de la recherche

Au cours de la section précédente, nous en sommes arrivés à la présentation d'un cadre général d'intégration des formes de communication traditionnelle en électronique. Nous avons également dressé un portrait des études traitant des stratégies de communication hors-ligne et en-ligne. Cette section fera place à la présentation de notre cadre de travail. Nous verrons pour cela une revue de littérature nous ayant amené à faire le tour de nombreux concepts relatifs à l'élaboration d'une stratégie de communication sur Internet.

2.1 – L'analyse des sites Web de la concurrence

Chaque entreprise est en interaction avec un environnement politique, économique, social, technologique et écologique en plus de devoir affronter la

concurrence. Pour survivre, elle doit de prendre en compte ces variables incontrôlables (forces de l'environnement), en plus de tenir compte de ses rivaux.

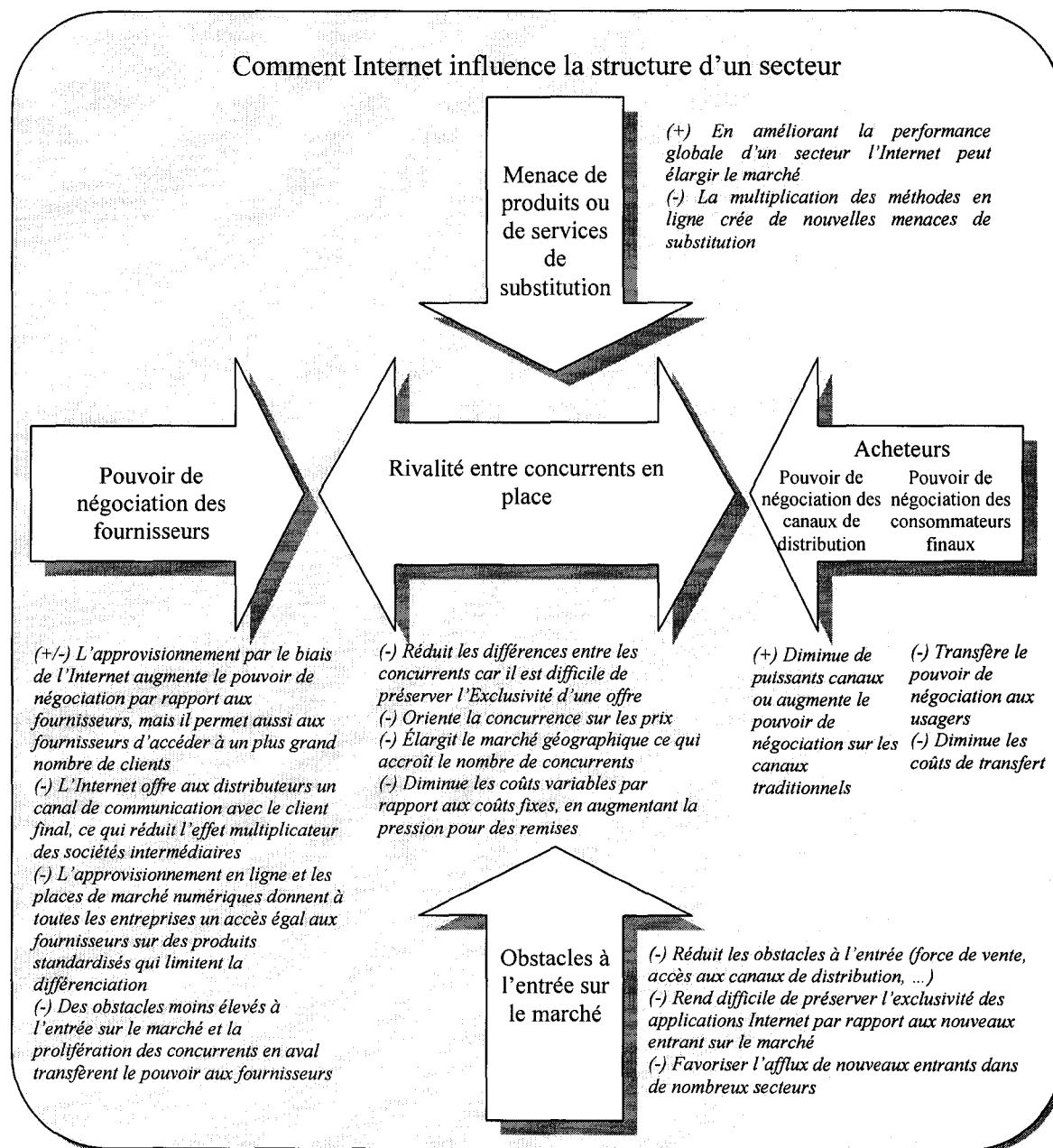
Porter (1999) présente les forces qui agissent pour une entreprise dans son secteur d'activité et recense cinq types d'acteurs entrant dans le jeu concurrentiel des entreprises : les entrants potentiels, les concurrents du secteur, les substituts, les fournisseurs et les clients. Nous nous limiterons ici principalement aux quatre premiers acteurs ayant réservé une place particulière pour les clients dans notre modèle : ils constituent la variable définissant la cible de la stratégie de communication.

Pour faire face aux forces concurrentielles, note l'auteur, trois stratégies génériques sont recommandées : la domination par les coûts, la différenciation ou la stratégie de niche. La stratégie choisie par l'entreprise sera mise en œuvre par divers moyens; l'utilisation d'Internet est l'un d'eux. En effet, Internet peut être considéré comme une véritable porte d'entrée à n'importe quel concurrent ou substitut dans un secteur d'activité et modifie considérablement le rapport des forces des clients et des fournisseurs également. Certaines tendances naissent ainsi de la modification d'un secteur d'activité par l'arrivée de l'Internet. Certaines tendances ont un impact positif sur l'entreprise (+); d'autres un impact négatif (-). Ces tendances sont représentées sur la figure 8 suivante, reprise et adaptée de Porter (2001a et 2001b).

À tire d'exemple, il convient toutefois de rappeler que des entreprises ayant opté pour une stratégie « clic et mortier »¹², seules celles ayant une forte identité de marque dans le monde physique réussiront à se démarquer dans le monde virtuel (Ries et Ries, 2001). Les mêmes remarques sont à mettre au titre des entrants potentiels et des substituts. Par réaction, les entreprises pourront à leur tour faire preuve d'ingéniosité en tentant une percée grâce à la communication électronique.

¹² Cette appellation fait référence à des entreprises ayant à la fois une présence virtuelle, soit un site Web (clic) et dans le monde physique, matérialisé par un magasin (mortier).

Figure 11
Le modèle des forces concurrentielles de Porter ou comment Internet influence la structure d'un secteur



Source : traduit et adapté de Porter (2001)

Les études menées auprès d'entreprises américaines possédant un site Web (Griffith et Krampf, 1998 ; Perry et Bodkin, 2000, 2002, 2003) montrent que les entreprises sises dans le même secteur d'activité utilisent, dans la majorité des cas, des outils électroniques presque identiques pour répondre à des objectifs similaires, si bien que l'on peut remarquer, avec un certain décalage temporel, que les gestes posés et les outils utilisés se ressemblent étrangement.

Le benchmarking constitue une autre alternative utile à l'analyse sectorielle, notamment, avant l'implantation d'une stratégie de marketing électronique. Cette activité, pour laquelle nous retiendrons la définition d'analyse comparative de Poulin (2001) :

« l'analyse comparative consiste à comparer diverses entreprises entre elles pour identifier des pratiques performantes. [...] L'analyse comparative des processus d'affaires a pour but l'évaluation de la performance d'un processus et l'identification des pratiques les plus performantes au sein du groupe de répondants. L'utilisation de points de repères, soit des mesures de performance critiques pour le processus, est nécessaire à l'accomplissement d'une étude d'analyse comparative. »

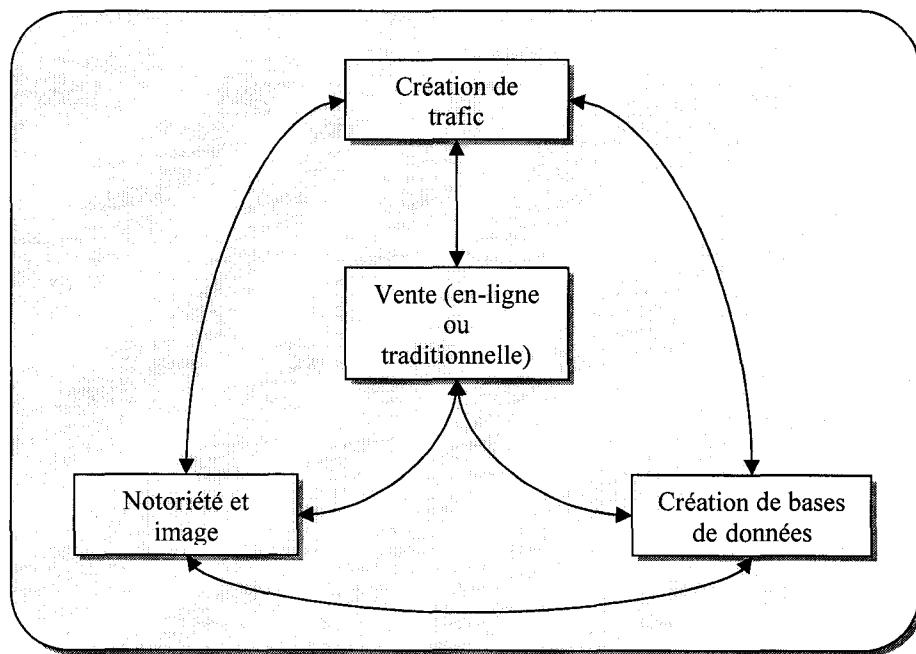
Ainsi, en documentant les nouvelles pratiques, les entreprises se trouvent alimentées en « idées nouvelles pour réorganiser leurs propres pratiques ». La décomposition des pratiques exemplaires en matière d'utilisation et d'adoption des nouvelles technologies par les entreprises concurrentes ou partenaires (que ce soit des fournisseurs ou des membres d'un réseau) constitue un excellent levier de développement pour comprendre l'utilité et l'intérêt de nouvelles formes de gestion. Dans certains cas seulement, elle constitue un incitatif pour adopter une nouvelle façon de faire.

Suite à ce choix, et seulement dans le cas d'une réponse positive à la mise en place d'un politique de communication électronique, le gestionnaire doit se fixer les objectifs qu'il désire atteindre avec son site Web : il bâtit ainsi sa stratégie de communication.

2.2 – La stratégie de communication

Les stratégies en matière de communication électronique ne sont guère différentes des stratégies de communication traditionnelles; Internet n'étant qu'un média supplémentaire au même titre que la télévision ou la radio. Lors de leur apparition, ces supports étaient tout aussi novateurs pour l'époque. Ainsi, en fonction de la complexité du site Web d'une entreprise – car la communication électronique suppose l'existence d'un site Web pour être pertinente – plusieurs outils doivent être utilisés simultanément. Selon l'IAB (1999), ces stratégies se décomposent en quatre grandes catégories inter-reliées que nous présentons successivement par la suite : notoriété et image de marque, création de bases de données de clients existants et potentiels, création de trafic et vente directe comme le montre la figure 12 suivante.

Figure 12
La complémentarité des stratégies de communication sur Internet



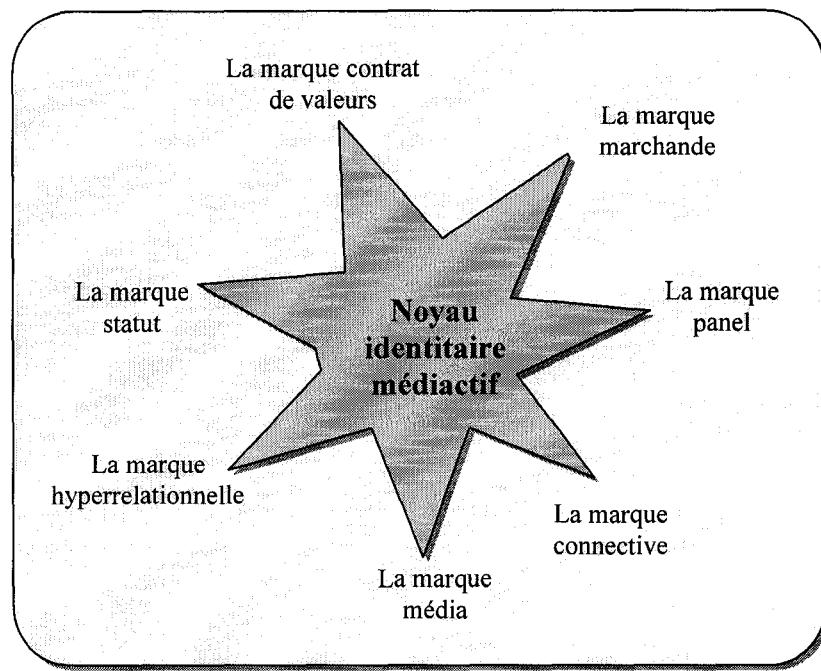
Dans son modèle d'analyse des forces concurrentielles, Porter (1982 ;1999) précise que la marque constitue un élément sur lequel les entreprises peuvent se battre pour se distinguer des substituts et concurrents sur leur marché. Internet ne fait que confirmer ces propos et la « e-marque » (Ries et Ries, 2001) ne déroge en rien aux

principes de base. Briggs (1997) spécifie, qu'étant donné le potentiel de l'Internet, les entreprises se doivent d'intégrer leur stratégie de marque « en ligne » dans leur marketing-mix. En utilisant plusieurs outils électroniques pour faire connaître la marque dans le monde virtuel, étant donné la forte concurrence, il est impératif de se distinguer, c'est-à-dire, de mettre en valeur un avantage concurrentiel pour se faire connaître et avoir la primeur des consommateurs.

De leur côté, Klein et Quelch (1996, cités dans Allen et Fjermestad, 2001) mentionnent que les nouveaux utilisateurs d'Internet recherchent davantage les sites Web des marques déjà connues lors de leur navigation. Allen et Fjermestad (2001) confirment d'ailleurs ce propos en mentionnant que 46 % des nouveaux cyberconsommateurs attachent une importance à une marque préalablement connue de façon traditionnelle; il en est de même pour 34 % des cyberconsommateurs aguerris. Ces éléments convergent ainsi avec les propos de Lehu (2001) ou Huss'herr et Rosanvallon (2001), selon lesquels les marques les plus fortes dans le « monde physique » bénéficieront de la même prédominance de la part des consommateurs dans le monde virtuel. Pour Variot (2001), la nature d'un site de marque est complexe et variée. En étant le média le plus puissant, Internet redessine la marque sous tous ses aspects. En étant touchée par l'impact d'Internet, la marque prend tour à tour les aspects de marque contrat de valeur, marchande, panel, connective, média, hyperrelationnelle et statut pour former ce que l'auteur baptise « l'étoile médiactive de marque » (Figure 13).

Variot (2001) souligne d'ailleurs que la marque marchande doit être porteuse d'une symbolique de la marque, surtout mise en avant par la publicité. Les sites Web doivent accaparer cette notion et s'imposer comme un véritable média interactif et axé sur l'individu. En étant interactif, la marque utilise Internet comme un média, qui est la porte d'entrée de toute la communication d'entreprise. Cette dernière est donc à repenser en terme en mettant Internet au cœur de cette stratégie et en utilisant les autres médias comme des annexes.

Figure 13
L'étoile médiactive de marque



Source : Variot (2001)

Toutefois, la marque doit être porteuse d'un certain nombre de valeurs redéfinies par Internet, mais qui sont au centre des préoccupations des clients. Le comportement du consommateur évolue, il est donc impératif de lui faire vivre ce que l'auteur dénomme la « Web experience », c'est-à-dire l'établissement d'une relation privilégiée et personnalisée entre le consommateur et la marque. En prenant cette orientation, l'entreprise réussira à véhiculer et conférer à la marque un statut particulier et différent ce que les modèles traditionnels de communication lui confèrent jusqu'à présent. Enfin, la notion de marque connective arrive en dernier lieu, dans le cadre de partenariat qu'elle peut tisser puis entretenir avec d'autres marques ayant des valeurs proches : la création de centres d'intérêts virtuels redéfinit de nouveaux paradigmes à ce niveau. Cette orientation de la marque selon Variot (2001) préfigure ce que la marque devrait devenir dans un futur proche.

La deuxième stratégie possible en ligne est la constitution de bases de données (datamining), activité réalisée par 67 % des entreprises canadiennes, mais

don l'utilisation est loin d'être accomplie puisque 74 % des entreprises ne l'utilisent pas adéquatement (Canadian Marketing Association, 2001). Il convient de dire ouvertement que les entreprises ne savent pas quoi faire avec les renseignements collectés. La constitution des bases de données grâce à un média comme Internet constitue une alternative aux autres méthodes et vient compléter les bases de données existantes. L'objectif spécifique consiste à connaître sa clientèle ou ses prospects, pour leur proposer des services sur-mesure voire compléter une offre déjà existante (SAV,...). En fonction de certains critères définis par l'entreprise, cette dernière attribue une certaine valeur à ses clients. L'utilisation de la méthode des « scoring » (valeur) permet de consacrer plus ou moins de temps pour lui vendre un produit, lui proposer un service et l'investissement en temps, argent et homme ne sera pas le même selon les clients considérés (Rechenmann, 2001a).

L'autre avantage est que cette technique s'apparente avant tout à du marketing stratégique, et qu'elle permet de cibler les interlocuteurs clés d'une entreprise cliente et de s'y adresser de façon différente et personnalisée (Champeaux et Bret, 2000). Pour les clients fidèles, les bases de données offrent la possibilité d'offrir des offres promotionnelles en fonction d'achats effectués par le passé sur des sites transactionnels. Quelques-uns des objectifs de la création de bases de données complètent les stratégies suivantes : la création de trafic ou la vente en-ligne.

Le troisième type de stratégie fait référence à la création de trafic. Briggs (1997), Hussherr et Rosanvallon (2001) ou encore l'IAB (1999) soulignent l'importance de créer du trafic sur le site Web pour plusieurs raisons. Créer du trafic augmente la notoriété et le taux de mémorisation du produit ou de la marque. Dans un deuxième temps, il fournit au consommateur de l'information complémentaire sur le produit, permet de recueillir les plaintes et les suggestions des consommateurs. En outre, le recueil d'informations auprès des clients existants et potentiels est utile, à la fois pour tester un produit avant son lancement et informer les clients des promotions futures, d'amélioration et d'informations pratiques les concernant. C'est en ce sens que le média est véritablement interactif dans la notion définie par Peppers et Rogers

(1993) et la création de trafic permet, de façon secondaire, de créer une base de données.

Finalement, la vente directe sur un site Web transactionnel¹³ est l'intégration fonctionnelle ultime des outils technologiques. Toutefois, lorsqu'il est question de vente en ligne, toutes les entreprises ne peuvent revendiquer le même degré de fonctionnalité. Entre les entreprises ayant un site sécurisé, avec paiement chiffré, et mention du règlement relatif à la vente, d'une part, et celles disposant d'un formulaire de commande à imprimer par l'acheteur, d'autre part, se dresse un fossé immense. Ces deux types de sites revendiquent toutefois le titre de site transactionnel.

Pour le Québec, dans leur étude auprès de 2725 sites d'entreprises, Bégin, Tchokogué et Boisvert (2001) ont mis en évidence le fait que « [...] seulement 257 sites Web présentent un formulaire de prise de commande en ligne ou de demande de soumission en ligne (soit 9,4 % des sites analysés) [...] ». L'analyse statistique des auteurs est quelque peu inférieure aux données de Poussart (2001) mentionnant qu'en janvier 2001, seulement 12 % des PME québécoises ayant un site Web acceptaient les commandes en ligne par Internet. À titre de comparaison, 14 % des entreprises canadiennes vendent en ligne (IAB Canada, 2000). On constate un léger retard de la part du Québec.

Plusieurs explications peuvent être mises en avant pour expliquer ce léger décalage. Pour la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), le comportement du consommateur qui répugne à faire des achats en ligne est l'une des premières causes (FCEI, 2000). Dans un deuxième temps, une autre explication peut être imputée à la taille du marché québécois. Toutes les entreprises n'exportent pas, et celles visant une clientèle uniquement locale ne trouvent pas nécessaire de passer à ce stade de développement (Bégin, 2001). Enfin, une autre explication trouve ses

¹³ Une classification parfois proposée consiste à présenter les sites Web selon leur niveau d'intégration fonctionnelle. Ainsi, le site Web informationnel correspond à une carte d'affaires virtuelle; le site Web promotionnel utilise les outils du marketing, tandis que le site Web transactionnel offre la vente en ligne.

sources dans la nature même du produit commercialisé. Pour les produits nécessitant un échange affectif ou sensoriel, il semble difficile de pouvoir les vendre par Internet. De la même façon, on peut comprendre la difficulté de vendre un produit assez cher par ce mode, même si, l'évolution des ventes de voitures neuves par Internet aux États-Unis connaît une croissance depuis quatre ans : de 0,5 % en 1999, les ventes sont passées à 1,5 % du marché des véhicules neufs en 2000, pour atteindre 4 % en 2001 et on prévoit un taux avoisinant les 9 % pour 2002 (Donada, 2002).

À l'heure actuelle, les consommateurs canadiens et québécois achètent par Internet les produits suivants : des livres ou des magazines, des logiciels et des ordinateurs, des disques de musique, des vêtements et des billets de voyage ou pour assister à des concerts (Bégin, 2001). Outre les produits pour lesquels l'implication est faible (livre, disques,...), les produits nécessitant un complément d'information important se vendent mieux grâce aux médias électroniques, car les consommateurs (clients et entreprises) peuvent trouver à leur égard des renseignements additionnels (Benjamin et Wigand, 1995).

Ce tour d'horizon des facteurs stratégiques effectué nous a permis de constater que les quatre grands axes stratégiques se complétaient. Même si la vente en-ligne ne constitue pas une priorité des entreprises québécoises ou canadiennes à l'heure actuelle, pas plus d'ailleurs que celles d'autres pays comme l'a mis en valeur l'étude de Ernst & Young (2001), il n'en demeure pas moins que la vente constitue la raison fondamentale de l'existence des entreprises.

2.2.1 – Les objectifs

Les objectifs de la communication sur des sites Web reprennent parfois les objectifs de la communication traditionnelle, mais en raison des caractéristiques des sites Web, ils ont également créé leurs propres séries d'objectifs. Nous passons en revue une série d'études ayant évalué les objectifs spécifiques des sites Web en plus de prendre en considération des aspects académiques.

Ainscough et Luckett (1996) ont évalué une cinquantaine de sites Web qu'ils ont regroupée en quatre catégories, chacune d'elle ayant un niveau d'intégration fonctionnelle plus évolué que la précédente. La « brochure interactive » représente des sites Web dont l'objectif est de fournir de l'information sur l'entreprise et ses produits ou services. À un niveau plus avancé, la « boutique virtuelle » propose en plus l'achat en ligne et le service à la clientèle. La « centrale d'information » se retrouve surtout dans les milieux académiques, dispensant du savoir. Finalement, « l'outil de service à la clientèle » constitue la meilleure façon d'exploiter le caractère interactif du Web, en pouvant communiquer instantanément avec l'entreprise.

Deans et McKinney (1996), de leur côté, se sont intéressés à un échantillon d'entreprises possédant un site Web et ont identifié que les principaux objectifs de cet outil s'établissaient comme suit. La promotion était le principal objectif, suivi des relations publiques. Venaient en fin de liste les ventes en ligne et le service à la clientèle.

Leong, Stanners et Huang (1998) ont étudié 156 entreprises australiennes ayant développé un site Web pour en analyser les objectifs. Ils ont identifié que les trois objectifs les plus importants sont la mise en valeur de l'image corporative, l'affinité au produit et à la marque et le service à la clientèle, loin devant les ventes en ligne (11^{ème} rang sur 13 objectifs identifiés) ou la volonté d'égaler ses concurrents (dernier objectif de la liste). L'étude confirme donc la position en bas de liste des ventes en ligne ; elle remet toutefois en cause l'objectif concernant le service à la clientèle, classé dans les derniers rangs de l'étude de Deans et McKinney (1996). Leong, Stanners et Huang (1998) ont dressé une typologie des entreprises en fonction des objectifs de communication. Les entreprises soucieuses de leur image utilisent en priorité le Web pour promouvoir leur image corporative et la notoriété de leurs produits ; les « moissonneurs » espèrent surtout des retombées financières du Web ; les « suiveurs » disposent d'un site Web en réponse à une action d'un concurrent ou pour mettre en avant le service à la clientèle ; et les « exportateurs optimistes » utilisent le Web pour y dénicher des occasions d'affaires.

De leur côté, Breitenbach et van Doren (1998) ont proposé une matrice mettant en relation le type de technique marketing spécifique à Internet à utiliser en fonction des objectifs de marketing. Les auteurs ont dressé une liste de sept objectifs, reprenant les fondements des modèles classiques : attirer l'attention, éduquer le marché, augmenter le pourcentage d'achat, augmenter la part de marché, améliorer la notoriété de la marque, bâtir des relations clients favorables et créer un renforcement positif.

Griffith et Krampf (1998) ont dressé le portrait de 100 sites Web de détaillants américains. Ils ont mis en valeur que les principaux objectifs de ces derniers étaient, dans l'ordre, la vente en ligne, la communication générale, sous toutes ses formes, et la mise en place d'un service à la clientèle.

Hamil et Kitchen (1999) stipulent que la communication sur Internet a pour objectif de développer ou de renforcer la notoriété de la marque, ce qui n'est guère différent de la communication traditionnelle. Les auteurs précisent également que la notion de visibilité de l'entreprise doit être présente, de même que la communication directe aux clients, en personnalisant le service (vente directe, assistance technique, support à la clientèle). Pour Belch et Belch (2001), malgré la particularité de l'Internet, les objectifs de la communication électronique ne sauraient se dissocier des objectifs de la communication traditionnelle. Ainsi, en utilisant l'Internet, les entreprises cherchent à transmettre de l'information, à attirer l'attention du consommateur, à obtenir de l'information sur les clients, à développer une image, à stimuler l'essai, à améliorer le service auprès du consommateur et enfin à augmenter la distribution.

Huss'herr et Rosanvallon (2001) dressent de leur côté les objectifs d'une campagne de communication sur un média comme l'Internet. Les auteurs ont ainsi distingué trois grandes familles d'objectifs. Dans un premier temps, une marque « peut chercher à accroître sa notoriété en achetant des espaces publicitaires à forte visibilité ». Plus que cela encore, une campagne média peut aussi avoir pour objectif

de mettre en valeur les attributs spécifiques de la marque. Mais l'annonceur peut aussi vouloir annoncer les bénéfices de ses produits par rapport à ceux de ses concurrents afin d'établir une image territoire, une fois la marque établie seulement. Dans un deuxième groupe d'objectifs, on trouve « la communication directe de la marque avec les clients » (Hussherr et Rosanvallon, 2001), en constituant des bases de données (datamining). Ces propos constituent d'ailleurs les principaux objectifs d'une campagne Web selon l'IAB (1999). Enfin, la troisième famille recouvre un autre pan de la fonctionnalité de l'Internet. En effet, en jouant sur la personnalisation de la distribution, Internet se rapproche presque de la promotion sur le lieu de vente. Certains outils comme les démonstrations virtuelles permettent d'ailleurs de se faire une assez bonne idée de la fonctionnalité du produit.

Mohammed *et al.* (2002) rappellent que si de nombreuses entreprises Internet ont échoué au cours de ces dernières années, ce n'est pas tant en raison d'un manque d'investissement en matière de publicité, mais plus exactement d'un flou au niveau de la définition d'objectifs précis et de la mise en place d'une stratégie adaptée.

Enfin, dans son analyse auprès de 150 entreprises membres de l'association américaine d'électronique, McNaughton (2001) a dressé trois types de sites Web classés selon les objectifs. Les entreprises « narcissiques » mettent l'emphase sur leur image et celle de leur secteur d'activité. Les sites Web d'assistance aux ventes mettent l'emphase sur l'élaboration de données sur les clients, le service à la clientèle et l'information. Enfin, concernant les « intégrées », en plus d'assimiler les aspects des sites précédents, mettent en avant l'interactivité avec leur clientèle et les ventes en ligne, dont certains produits sont personnalisables.

Le tableau 9 dresse la liste des principaux objectifs mis en valeur dans les études passées en revue précédemment.

Tableau 9
Synthèse des principaux objectifs de la communication traditionnelle et électronique

Objectifs	Communication traditionnelle	Communication électronique
Cognitif	<ul style="list-style-type: none"> • Attirer l'attention (Belch et Belch, 2001) • Faire connaître le produit ou la marque (Duncan, 2002) • Visibilité (Hamil et Kitchen, 1999 ; Belch et Belch, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Attirer l'attention (Breitenbach et van Doren, 1998) • Transmettre de l'information (Ainscough et Luckett, 1996 ; McNaughton, 2001 ; • Visibilité (Leong, Stanners et Huang, 1998 ; Mc Naughton, 2001)
Affectif	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la notoriété (Hamil et Kitchen, 1999) • Améliorer l'image du produit ou de la marque (Lambin, 1994 ; Rowley, 1998 ; Décaudin, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la notoriété (Breitenbach et van Doren, 1998 ; Hussherr et Rosanvallon, 2001) • Affinité au produit, à la marque et à l'entreprise (Leong, Stanners et Huang, 1998 ;
Conatif	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuler l'essai (Belch et Belch, 2001 ; Duncan, 2002) • Service à la clientèle (Hamil et Kitchen, 1999 ; Belch et Belch, 2001) • Augmenter les ventes (Burnett, 1993) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactivité et service à la clientèle (Ainscough et Luckett, 1996 ; Leong, Stanners et Huang, 1998 ; Breitenbach et van Doren, 1998 ; Griffith et Krampf, 1998 ; Mc Naughton, 2001 ; Hussherr et Rosanvallon, 2001) • Vendre en ligne (Ainscough et Luckett, 1996 ; Griffith et Krampf, 1998 ; McNaughton, 2001 ; Breitenbach et van Doren, 1998)

2.2.2 – Les cibles de communication

Les cibles de communication font référence au groupe d'individus à qui s'adresse la communication. Bien évidemment, il faut distinguer les entreprises des particuliers, mais également les autres détenteurs d'enjeux que nous avons mentionnés dans notre partie consacrée à la problématique managériale. Dans le cadre de notre questionnement, nous ne nous intéresserons qu'aux particuliers.

Dans son étude longitudinale effectuée depuis 1999, auprès d'un échantillon d'individus québécois, au nombre de 24 000 en 2003, Lacroix (2003) dresse le portrait des internautes québécois et de leur comportement dans le monde virtuel. En mai 2003, 53,4 %¹⁴ des adultes québécois utilisaient Internet pour diverses activités; le taux moyen d'utilisation d'Internet par les femmes se situe à 48,1 % contre 56,9 % pour les hommes. Par ailleurs, il décroît avec l'âge : 99 % des adolescents de 12 à 17 ans utilisent Internet, 76,5 % des personnes de la tranche 18-24 ans, 52,2 % des 45-54 ans et à peine plus de 14 % des 65 ans et plus.

Concernant les activités en ligne, la tendance qui se dessine est la recherche d'information virtuelle et l'achat dans un commerce traditionnel : en décembre 2003, un Québécois sur cinq (19,5 %) recherche de l'information sur les sites Web, mais effectue ses achats en magasin, tandis que 21,6 % des adultes avaient déjà effectué au moins un achat en ligne en date d'octobre 2003 (Vachon, Jacob et Lacroix, 2004). Le tableau 10 ci-dessous montre l'évolution de l'utilisation des NTIC par les Québécois au cours des trois dernières années.

Tableau 10
Activités passées et présentes réalisées par les Québécois (janvier 2004)

Activités	Passé	Présent
Navigation sur Internet	34,1 % (janv. 2000)	59,5 % (déc. 2003)
Achat en ligne	11,6 % (janv. 2001)	21,6 % (oct. 2003)
Navigation sur Internet, achat en magasin	16,2 % (janv. 2001)	19,5 % (oct. 2003)
Utilisation du courrier électronique	40,4 % (mars 2001)	50,8 % (déc. 2003)

Source : Vachon, Jacob et Lacroix (2004)

« C'est avant tout en matière de divertissements et de communications interpersonnelles que l'utilisation d'Internet au Québec prend tout son sens », précise Lacroix (2003); le courrier électronique (47,6 %), la visite des sites Web informationnels (36,9 %), la musique en ligne (17,7 %) et le clavardage* (chat) (16 %) sont des activités de plus en plus courantes.

¹⁴ Source : Nettendance – cefrio, www.cefrio.qc.ca

Enfin, en matière de sites Web informationnels visités, le tableau 10 ci-après dresse la liste des principaux types de sites fréquentés par les Québécois. Les sites marchands, même s'ils ne réalisent que peu de ventes en ligne auprès des consommateurs québécois, sont peu visités par les internautes du panel.

Tableau 11
Synthèse des types de sites Web fréquentés par les Québécois (mars 2002)

Types de sites Web	Fréquence d'utilisation
Informations / actualités	36,7 %
Divertissement / loisirs	23,9 %
Affaires / Finances / Économie	13,4 %
Sites de courriel gratuit	13,3 %
Sports	8,1 %
Sites culturels	6,4 %
Services pratiques (météo, horaire, etc.)	5,7 %
Sites gouvernementaux	5,4 %
Technologies / Informatique	4,4 %
Sites marchands (achats, enchères)	3,3 %
Enfants / Famille	2,6 %
Sites de chaînes de radio, télévision	2,6 %
Petites annonces	2,3 %
Sites de forums de discussion / news groups	1,6 %
Pages personnelles	1,1 %
Sites pour adultes	0,9 %

2.2.3 – Les outils du mix de communication

La littérature sur la communication marketing est vaste. À la lumière des propos tenus lors de la définition de la communication marketing intégrée, nous considérons que les principaux outils du mix de communication se composent de la publicité, de la promotion des ventes, des relations publiques et du marketing direct (Schultz, 1993 ; Kotler *et al.*, 2000). La revue de littérature qui suit s'inspire grandement, à des fins de comparaison, des études de Perry et Bodkin (2003, 2002,

2000), Bégin et Boisvert (2002), Bégin et Tchokogué (2001) et Griffith et Krampf (1998).

Notons que les études de Griffith *et al.* (1998) et de Perry *et al.* (2003) s'intéressent toutes deux au secteur du commerce de détail aux États-Unis. Griffith *et al.* (1998) ont dressé le portrait de 23 détaillants ayant un site Web, tandis que la recherche de Perry *et al.* (2003) dresse le portrait de 152 détaillants de la base d'entreprises américaines Fortune 500.

2.2.3.1 – La publicité

De façon traditionnelle, la publicité média est « la communication diffusée, après achat publicitaire, dans les grands médias (presse, télévision, radio, cinéma et affichage) » (Decaudin, 1999). Dans le cyberspace, cet outil joue le même rôle que dans le monde physique : il vise à attirer l'attention, à fournir de l'information, à positionner une marque, et dans une moindre mesure, à inciter à l'essai et à pousser les consommateurs à l'action (Ducan, 2002 ; Gardener et Trivedi, 1998).

Ainsi, un site Web peut communiquer de l'information sur les produits, les prix ou la distribution, de même que de l'information corporative (Perry et Bodkin, 2002). L'information produit comprend plusieurs dimensions comme la marque, le logo, les caractéristiques du produit. Un site purement informationnel peut contenir également des éléments comme la disponibilité du produit, ses avantages, la ligne de produits,...

Tableau 12
Synthèse des composantes de la publicité sur les sites Web des entreprises nord-américaines

	Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Boisvert (2002)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Publicité	Logos	31,9 %	92,0 %	83,5 %	n.e. ¹⁵	n.e.
	Lignes de produits	17,0 %	58,0 %	n.e.	n.e.	n.e.
	Marques	8,9 %	29 %	n.e.	n.e.	n.e.

2.2.3.2 – *La promotion des ventes*

Deuxième outil en importance en terme d'utilisation par les entreprises, la promotion des ventes a sa place sur Internet, où les outils traditionnels tels que les coupons, les jeux concours, les rabais ou la démonstration virtuelle se conjuguent à merveille avec les nouvelles technologies. La promotion des ventes se définit par Desmet (1992) comme suit :

« L'ensemble des actions marketing, ponctuelles et ciblées, caractérisées par une offre et les médias associés (en émission et en réception) visant à la création de nouveaux comportements actuels d'agents et d'intermédiaires au sens large (prescripteur, acheteur, vendeur) contribuant à l'accroissement de la demande à l'entreprise »

Les buts de la promotion des ventes diffèrent toutefois quelque peu, selon que l'on est une entreprise manufacturière ou un détaillant. Ainsi, pour ces derniers, les objectifs de la promotion des ventes consistent à distribuer de nouveaux produits, améliorer l'image de marque de produits existants, écouler des surplus d'inventaire ou de mettre en valeur des marques existantes (Belch, Belch et Guolla, 2003). Pour parvenir à ces fins, plusieurs outils sont utilisés, notamment les rabais, les jeux concours, le couponnage, les échantillons gratuits et les démonstrations en ligne.

¹⁵ Dans tous les tableaux qui suivent, n.e. signifie « non évalué ».

Tableau 13
Synthèse des composantes de la promotion des ventes sur les sites Web des entreprises nord-américaines

Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Boisvert (2002)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Promotion des ventes	Promotions générales	20 %	39,4 %	1,5 %	35,14 %
	Cadeaux/échantillons gratuits	5,0 %	33,3 %	1,6 %	18,92 %
	Jeux concours	13 %	24,2 %	n.é.	2,70 %
	Couponnage	2,0 %	3,0 %	n.é.	2,70 %
					9,4 %

2.2.3.3 – *Les relations publiques*

Pour Unger c ité d ans S fez (1993), les relations p ublicques s ont c onstituées par « l'ensemble des moyens de communication utilisés par une entreprise pour créer un climat favorable dans les milieux avec lesquels elle est en rapport ». Leurs objectifs sont multiples, mais le principal est l'amélioration de l'image de l'entreprise. Dans certains cas, il s'agit également d'une amélioration de la notoriété de l'entreprise (lors du lancement d'un nouveau produit, par exemple) voire de créer un climat général de confiance.

Elles représentent un ensemble de moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance dans leur personnel, dans les milieux dans lesquels elles sont en rapport et généralement dans le public en vue de soutenir leur activité et d'en favoriser leur développement. À ce chapitre, les moyens les plus couramment utilisés sont les dossiers de presse, les communiqués de presse, de l'information générale sur l'entreprise, les causes sociales soutenues par l'entreprise,... Le tableau 13 dresse le portrait des composantes des relations publiques recensées dans diverses études auprès d'entreprises nord-américaines.

Tableau 14
Synthèse des composantes des relations publiques sur les sites Web des entreprises nord-américaines

Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Tchokogué (2001)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Relations publiques	Information générale	n.e.	39,6 %	De 9,3 % à 67,5 % ¹⁶	22,74 %
	Information à destination des actionnaires	51 %	35,3 %	n.e.	15,88 %
	Information financière	34 %	30,9 %	2,4 %	11,55 %
	Cours des actions	20 %	19,6	1,4 %	10,11 %
	Revue de presse	38 %	20,5 %	2,5 %	8,66 %
	Rapports annuels	20 %	14,2 %	2,9 %	7,58 %
	Causes sociales	15 %	9,1 %	1,4 %	48,44 %
				8,66 %	28,13 %

2.2.3.4 – Le marketing direct

Le marketing direct est le dernier outil utilisé par un site Web d’entreprise (Perry et Bodkin, 2002). Belch et Belch, (2001) rapportent une définition générale du marketing direct :

« The total of activities by which the seller, in effecting the exchange of goods and services with the buyer, directs efforts to a target audience using one or more media (direct selling, direct mail, telemarketing, direct-action advertising, catalogue selling, cable TV selling, etc.) for the purpose of soliciting a response by phone, mail or personal visit from a prospect or customer. »

Cette définition du marketing direct inclut la vente en ligne, pouvant prendre plusieurs formes (EDI*, intranets*, extranets*, sites Web) selon le public visé, mais que nous n’avons pas pris en compte directement. Nous nous sommes basés sur l’autre aspect du marketing direct reprenant la notion de service à la clientèle.

¹⁶ Il s’agit ici des variables : Histoire de la compagnie, Mot du président, Ce que nous faisons.

Tableau 15
Synthèse des composantes du marketing direct sur les sites Web des entreprises nord-américaines

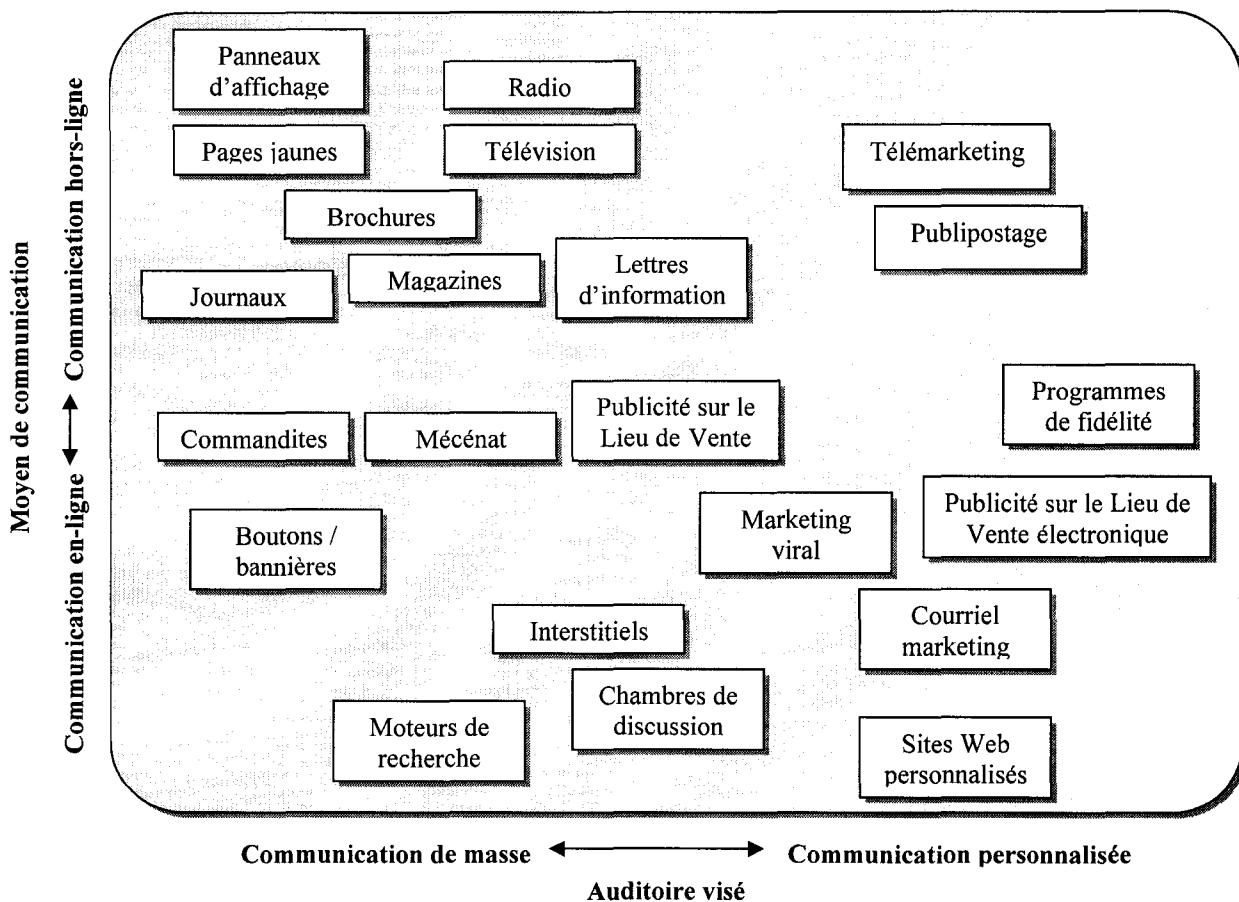
Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Boisvert (2002)	Bégin et Tehokogué (2001)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Marketing direct	Catalogue électronique	37 %	8,0 %	58,5 %	41,50 %	35,06 %
	Personnalisation du service	n.é.	n.é.	n.é.	38,96 %	85,80 %
	Adresse de courrier électronique (contactez-nous)	70 %	19,1 %	n.é.	27 %	82,61 %
	Service à la clientèle	22,0 %	8,0 %	49,7 %	n.é.	n.é.

Suite à cette présentation des outils de communication, plusieurs classifications existent pour les présenter. La classification que nous avons retenue est celle proposée par Mohammed *et al.* (2002), qui distingue d'un côté, les nouveaux médias des médias traditionnels, et de l'autre, les aspects personnels des aspects de communication de masse.

La figure 14 ci-après représente ainsi les outils du mix de communication traditionnels et électroniques les plus utilisés parmi la pléiade d'outils de communication existant. Il est intéressant de constater que certains outils électroniques ne sont qu'un transfuge des outils traditionnels. C'est ainsi le cas de la PLV électronique, étant le pendant de la PLV traditionnelle. A l'inverse, Internet a favorisé l'élosion de nouvelles formes comme les chambres de discussion ou les sites Web.

Toutefois, il est intéressant de constater, à la lumière de la figure 11, que le choix des outils résulte de deux groupes de facteurs (moyen de communication et auditoire visé), eux-mêmes liés aux objectifs de communication fixés antérieurement.

Figure 14
Une typologie des outils de communication



Source : traduit et adapté de Mohammed, Fisher, Jaworski et Cahill (2002)

On note qu'il existe un très fort lien entre le choix des outils de communication et la stimulation, puisque la plupart de ces outils, qu'ils soient issus des médias traditionnels ou des nouveaux médias permettent à des consommateurs de se diriger vers les sites Web des annonceurs.

2.3 – La stimulation ou l’art de générer du trafic sur le site

La stimulation consiste à attirer l’attention des consommateurs en leur faisant prendre conscience de l’existence d’un site Web, et ce, par plusieurs moyens en-ligne ou hors-ligne (médias ou hors médias). Dans un récent rapport, ScienceTech Communications (2001) relevait le comportement des entreprises québécoises en ces termes : « Les entreprises publicisent peu leur site Web. Celles qui le font utilisent des moyens peu coûteux (envoi de courriels) ou encore des médias traditionnels (télévision, radio, journaux). » Le choix de ces outils émane donc de décisions d’ordre budgétaire d’une part et traditionalistes d’autre part.

Ces quelques lignes résument les éléments dont nous débattons ici, et que nous avons éclaté en deux sous-ensembles. Dans un premier temps, nous considérons la stimulation hors-ligne, en passant rapidement en revue les moyens disponibles, car ils constituent, pour la plupart des outils connus de tous. Par la suite, nous nous intéresserons à la stimulation en-ligne cette fois, qui recense plus de pratiques. Nous insisterons davantage sur ces points, en raison de leur caractère novateur.

2.3.1 – La stimulation hors-ligne

Pour les médias traditionnels, la phase d’attention est la première étape du processus de hiérarchie des effets (Bedell, 1940 ; Hall, 1915 ; Holbrook, 1975 ; Howard et Sheth, 1969 ; Kitson, 1921 ; Lewis, 1900 ; Osborn, 1922 ; Ramsay, 1921 ; Sheldon, 1991 ; Strong, 1925). Voyons comment elle se matérialise sur les principaux médias traditionnels.

2.3.1.1 – Les médias classiques

Dans leur étude, déjà mentionnée précédemment, Maddox, Mehta et Daubek (1997) ont étudié le rôle et l’impact des supports tels que la télévision, les revues, les journaux, la radio, le marketing direct, les brochures, et l’affichage pour présenter les adresses des sites Web. Ils ont constaté que si 83 % des personnes interrogées – utilisateurs ou non de l’Internet – remarquaient la présence de l’adresse Web, seuls 13 % d’entre eux visitaient le site. Plus de 60 % d’entre eux avaient remarqué ces adresses à la télévision et 61 % ont adhéré à l’idée selon laquelle de tels annonceurs étaient

plus orientés vers les clients. Les résultats de cette recherche démontrent l'impact qu'une telle mention peut avoir sur le consommateur.

Dans les médias traditionnels, la radio a été étudiée plus en profondeur. Selon une étude de BBM (2001), un tiers des répondants ont visité le site Web d'une station de radio, et 32 % ont écouté la radio par l'entremise d'Internet ; les tranches d'âges dans lesquelles on retrouve le plus d'auditeurs sont les 35-44 ans et les 45-54 ans. Ce sont surtout les internautes de longue date (qui naviguent depuis plus de deux ans) qui écoutent plus volontiers la radio par Internet, qui trouvent les sites de magasinage plus sécuritaires et finalement, stipulons encore que les gens qui visitent les sites Web des stations de radio sont plus susceptibles d'acheter en ligne. Ces résultats constituent des atouts lorsqu'il convient de choisir le mix possible entre plusieurs outils de communication.

2.3.1.2 – *Le hors-média*

Dans le hors-médias, plusieurs outils sont généralement utilisés comme les relations publiques, l'identité visuelle ou le produit et ses dérivés.

Les relations publiques constituent une autre forme de moyens de stimulation hors-ligne en permettant à un journaliste, à travers une rubrique, une chronique ou un reportage complet, de faire l'éloge d'une entreprise ou de ses produits. En mentionnant l'adresse du site Web de l'entreprise, il offre la possibilité aux visiteurs de découvrir cette entreprise, d'augmenter ainsi le trafic du site et finalement de faire vendre. Dans ce dernier cas, toutefois, les ventes peuvent être décalées dans le temps. De son côté, l'entreprise peut mettre en valeur ces relations publiques, pour montrer son dynamisme et afficher ses trophées dans une section de son site Web.

D'autres supports ont également la primeur des entreprises, comme les éléments reliés à l'identité visuelle. La mention des adresses Web ou du courrier électronique se généralise sur « les cartes de visite, le papier en-tête, les factures, les mailings, les communiqués de presse, les catalogues, les brochures [...] »

(Lemonnier, 2002) voire même sur la flotte de véhicules de l'entreprise ou sur l'emballage du produit lui-même (Nuss, 2002).

Bref, les URL* constituent un prolongement logique des adresses postales et des numéros de téléphone. Il n'y a donc rien d'étonnant à les trouver sur tous ces supports, d'autant qu'elles créent un effet positif sur le consommateur (Maddox *et al.*, 1997). D'ailleurs, comme le note Piirto Heath (1997 dans Dufour, 1998), « [...] Web sites should complement and be supported by the rest of the marketing plan. ». Cette synergie inter média doit toutefois être homogène et aller dans le même sens sur tous les supports de la communication : selon ce paradigme, on s'inscrit dans l'un des aspects de la communication marketing intégrée. Le tableau 16 suivant donne une idée des sources privilégiées par les internautes pour trouver leurs adresses de sites Web à partir des médias traditionnels.

Tableau 16
Utilisation de diverses sources traditionnelles pour trouver l'adresse d'un site Web

Origine du lien Web	Fréquence
Article ou publicité dans un magazine	50,5 %
Publicité télévisée	37,9 %
Publipostage	26,3 %
Inscription sur l'emballage	26,0 %
Publicité radiophonique	19,3 %
Panneau d'affichage urbain	13,6 %

Source : Nuss (2002)

2.3.2 – La stimulation en-ligne

Aussi intéressante soit-elle, la stimulation hors-ligne ne permet pas un suivi en temps réel de l'efficacité des campagnes de promotion, ni des réactions des consommateurs. Dans un contexte de stratégie d'aspiration et de pression, Internet devient un média véritablement interactif, dont les internautes tirent des avantages

certains. La stimulation en-ligne naît d'une complicité entre le comportement du consommateur pour rechercher de l'information et celui de l'annonceur qui la met en valeur au bon endroit. Ainsi, divers outils sont utilisés comme les moteurs de recherche, le marketing viral ou la publicité en ligne.

2.3.2.1 – L'indexation dans les moteurs de recherche

Une récente étude menée par Websidestory (2003) montre, qu'avec l'expérience, les internautes naviguent de moins en moins d'un site à l'autre et utilisent en plus grand nombre leurs signets. Ce comportement a été mis en valeur après avoir rassemblé l'information de plus de 80 millions d'internautes navigant sur plus de 12 500 sites Web à travers le monde. De façon détaillée, on note que l'attitude a évolué de façon significative au cours d'une année comme le montre le tableau 17 suivant.

Tableau 17
Utilisation de diverses sources électroniques pour trouver l'adresse d'un site Web

Origine du lien Web	Mars 2003	Mars 2002	Février 2001
Utilisation directe de l'adresse Web / signet	65,48 %	50,21 %	46,07 %
Lien hypertexte d'un autre site	21,04 %	42,60 %	-
Moteur de recherche	13,46 %	7,18 %	-

Source : Websidestory (13 mars 2003)

Cette tendance indique que la gestion de la marque sur Internet est un phénomène complexe et traduit finalement que le consommateur se fie davantage à la perception qu'il a d'une marque, qu'aux résultats renvoyés par un moteur de recherche : « More and more, Internet users seem to know exactly where they want to go » précise l'étude. La conséquence est de développer une indexation pertinente pour les internautes novices, de façon à ce qu'ils reviennent sur le site Web, l'ayant ajouté à leurs signets, une fois qu'ils ont estimé que l'information trouvée

correspondait à leurs besoins. La question qui se pose est de se demander comment indexer son site Web de la façon la plus pertinente qui soit.

En parallèle des moteurs de recherche plus généraux, certains serveurs se sont spécialisé dans le référencement de sites Web en se structurant autour d'une activité ou d'un thème bien précis. Il peut s'agir d'une démarche personnelle de la part d'un internaute passionné par un secteur d'activité et qui dresse la liste de toutes les ressources disponibles sur ce domaine. Dans ce cas, le référencement est souvent gratuit et permet d'augmenter sa visibilité.

2.3.2.2 – *La publicité en ligne*

Le bandeau est la forme publicitaire la plus prisée au Canada et représente 69 % des dépenses publicitaires en-ligne (IAB Canada, 2000). Par ailleurs, selon la même étude, les commandites de sites ou de section de sites sont en hausse croissante et représentaient 24 % des dépenses publicitaires sur Internet fin 1999. La valeur des bandeaux publicitaires résident dans leur capacité à attirer l'internaute sur un site afin de satisfaire sa soif d'information pour un besoin particulier. Il n'en demeure pas moins, toujours selon IAB Canada (2000) que les bandeaux sont utilisés pour attirer l'attention sur une marque, pour servir de rappel dans la mémoire du consommateur, pour servir de prétexte à un achat et pour obtenir des données sur les consommateurs potentiels.

2.3.2.3 – *Les courriers électroniques*

Une récente étude menée par DataTrader et rapportée par Claire (2001) souligne le comportement des internautes français face à la réception d'un courrier électronique de nature commerciale. Les grandes lignes du sondage sont rapportées dans le tableau 18 suivant. Il est indéniable de constater, que si, de façon générale, un courrier électronique développe l'attention, un courrier électronique bien ciblé a un effet supérieur, en suscitant un intérêt, allant même, pour plus de la moitié des répondants, jusqu'à les pousser à un acte d'achat.

Tableau 18
Impact du courrier électronique sur les internautes

Un courrier électronique vous a t-il déjà amené au moins une fois à...	Fréquence
... participer à un jeu concours ou une loterie	96 %
... visiter un site Web	96 %
... vous inscrire à une liste de diffusion	80 %
... acheter	59 %

Source : Claire (2001)

2.3.2.4 – Le marketing de permission

Le marketing de permission est l'inscription volontaire de l'adresse de courrier électronique d'un internaute à une liste de diffusion de façon, pour l'entreprise, à obtenir la permission de lui envoyer du matériel promotionnel par courrier électronique. Les atouts du marketing de permission permettent une meilleure segmentation du marché et donc un meilleur ciblage des consommateurs à atteindre (Godin, 2000).

Le marketing de permission est la poursuite logique de la relation client, une fois que ce dernier a développé une interaction avec une entreprise (ici, notamment avec le site Web de l'entreprise). Ayant demandé de l'information à cette dernière ou acheté un produit, l'internaute a bien souvent laissé son adresse de courrier électronique, donnant ainsi la permission de l'utiliser. De ce fait, cet outil augmente l'interaction entre l'entreprise et l'internaute, faisant passer ce dernier en phase d'engagement (Mohammed *et al.*, 2002).

Ces propos viennent clore la section consacrée à la stimulation. La figure 15 ci-après résume les propos que nous avons explicités au cours des paragraphes précédents. Passons maintenant à l'analyse des facteurs mettant en prise l'entreprise et ses clients. Nous avons repris le modèle de la stimulation de Dufour (1998), complété avec celui de Mohammed *et al.* (2002) en raison de son impact sur tout le processus menant au site Web et à la relation naissant entre le consommateur et l'annonceur. Les derniers auteurs ont développé un modèle de hiérarchie en quatre

phases (phases d'attention, d'exploration, d'engagement et de dissolution), pour lequel la stimulation se pare d'outils différents selon les étapes.

2.4 – La relation entre l'entreprise et ses clients

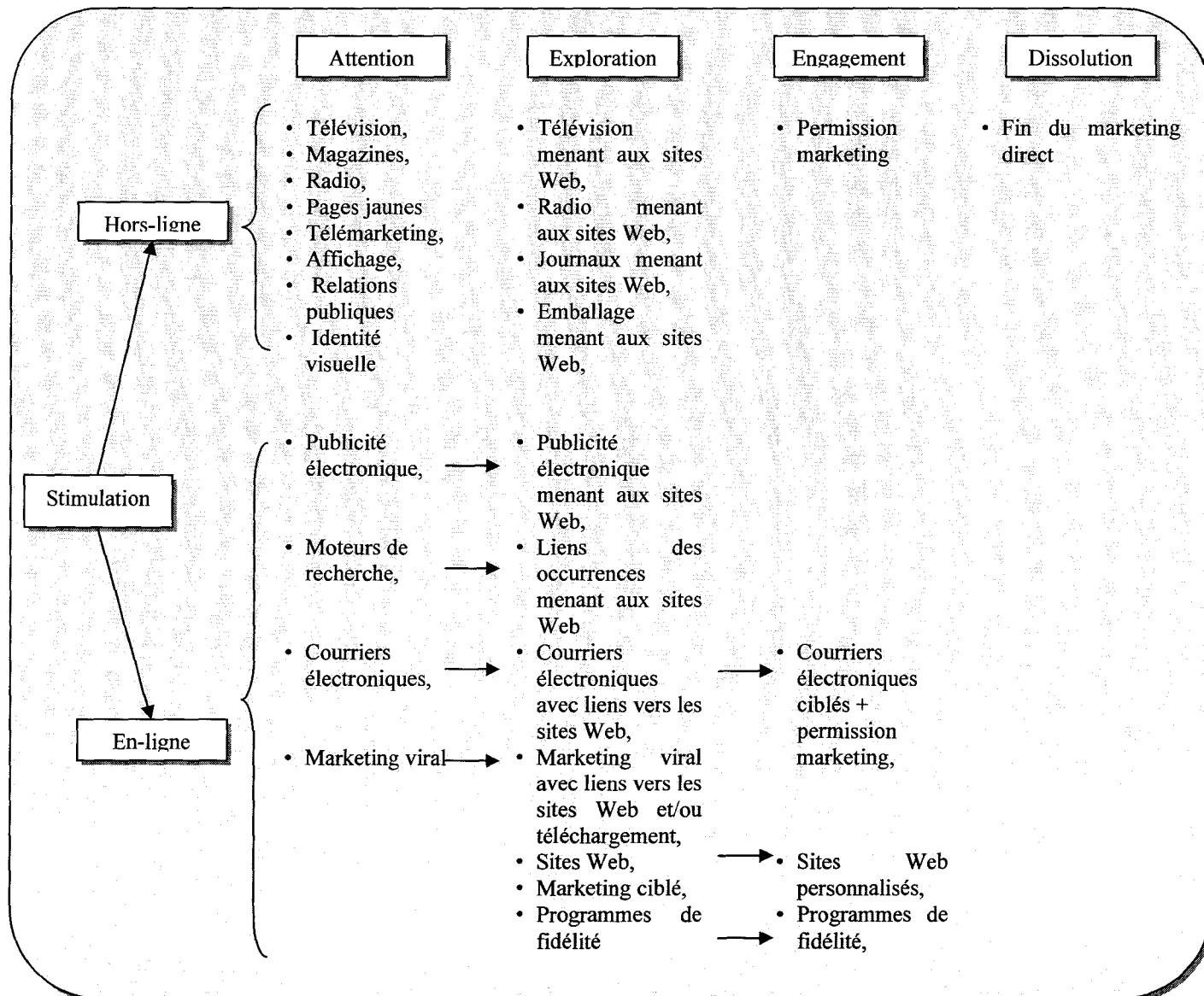
La gestion de la relation avec la clientèle est une tendance développée par McKenna (1992) avec son concept de marketing relationnel, la base de la construction d'une relation personnalisée entre une entreprise et ses clients. Sur Internet, la gestion de la relation client est d'autant plus viable, que les outils électroniques permettent plus facilement de tirer profit des renseignements obtenus sur l'internaute pour le fidéliser. Lemonnier (2002) justifie ces propos à sa façon :

« Après avoir généré du trafic sur son site à l'aide de tous les moyens de communication développés précédemment, il est nécessaire de mettre en place un processus de gestion de la relation avec l'internaute. La connaissance de celui-ci est un élément essentiel à l'établissement d'une relation, elle permet de communiquer avec lui de façon optimale. Le contenu et la forme du site doivent être adaptés à ses attentes. [...] »

La gestion de la relation client (GRC)¹⁷ est un concept consistant à développer des interactions avec les clients grâce à des processus d'affaires et des outils technologique pour mieux comprendre les besoins des clients (Kim, Suh et Hwang, 2003). Les principaux atouts de la GRC consistent à améliorer le taux de rétention et de fidélisation des clients, à apporter de la valeur ajoutée aux clients, à personnaliser les produits et les services ou encore à améliorer la rentabilité des clients. La GRC est efficace à partir du moment où l'on utilise des bases de données (datamining) pour y extraire de l'information sur les clients et que l'on développe les notions d'interactivité et celle de personnalisation.

¹⁷ Le terme anglais correspondant est « Customer Relationship Management » ou CRM.

Figure 15
La stimulation hors-ligne et en-ligne en fonction de la hiérarchie des effets



2.4.1 – Les aspects interactionnels

L’interactivité est un concept à la mode depuis l’apparition de l’ordinateur personnel dans les années quatre-vingt, mais qui existe depuis la définition de la cybernétique* avec Wiener (1948). Internet donne tout son sens à ce concept, notamment avec la distinction opérée par Hoffman et Novak (1996) concernant le type de relations engendrées par le média : de « one to many », Internet a créé le concept de « many to many ». Ces deux auteurs définissent d’ailleurs l’interactivité à deux niveaux. L’interactivité humaine est réalisée entre des personnes par l’intermédiaire d’un média, tandis que l’interactivité machine se fait entre l’homme et l’ordinateur via un langage spécifique, en l’occurrence, l’hypertexte* pour Internet.

L’interactivité a été définie par Bezjian-Avey, Calder et Iacobucci (1998) en ces mots: « a process which iterates between the firm and the customer, eliciting information from both parties, and attempting to align interests and possibilities. » De son côté, Fortin (1997, cité dans Hussherr, 1999) définit cette notion d’interactivité de façon bien précise. Dès lors, dans le cadre de ce travail, lorsque nous parlerons d’interactivité, nous aurons présent à l’esprit les propos suivants :

« L’interactivité est définie comme la possibilité pour une ou plusieurs personnes de communiquer alternativement comme émetteur ou récepteur avec une ou plusieurs personnes ou avec une machine en temps réel (comme dans une vidéo-conférence) ou de manière décalée (comme avec un "émail"). L’interactivité est également entendue comme la possibilité de chercher de l’information sur demande par le biais d’un système où l’utilisateur contrôle le temps et le contenu de sa communication contrairement à d’autres médias comme la télévision. »

Mais cette notion d’interactivité se définit également à un autre des six niveaux mis en valeur par Heeter (1989, cité dans IAB, 1999) : le site renvoie à d’autres sources d’informations par des liens hypertextes. Dans ce cas de figure, l’internaute peut alors se promener d’un site à l’autre, au gré de sa recherche d’information. Ainsi, pour tout type de site Web, c’est justement parce que le site propose de l’information qu’il livre directement au consommateur (stratégie de

pression) ou de l'information supplémentaire que le client va chercher en étant en interaction avec le site (stratégie d'aspiration), qu'il est intéressant de générer du trafic. Toutefois, comme le mentionne l'IAB (1999), « une page Web sans aucun lien HTML* est moins interactive qu'un sport télévision proposant au consommateur d'appeler un numéro vert¹⁸ ».

Depuis peu, les lignes d'informations ont fleuri sur les emballages de la plupart des produits. Ce n'est pas un hasard si les manufacturiers ont voulu se rendre accessibles; ils ont compris qu'un produit ne répondait pas simplement à la fonction primitive de combler un besoin, mais bien plus, qu'en l'utilisant, le consommateur désirait savoir comment l'utiliser, dans quelles circonstances, les éventuels inconvénients et les façons d'y remédier en cas de mauvaise utilisation et toutes les questions gravitant dans un autre de ces champs. Outre ces aspects fonctionnels, le consommateur s'identifie à une marque, véhicule de valeurs. Sur Internet, « la marque doit s'intéresser aux attentes du consommateur, faciliter sa navigation et épouser son système de curiosité pour proposer des contenus adaptés » (Variot, 2001). Le site Web a démocratisé l'accès à cette information, que le distributeur ne se charge plus de véhiculer et dans le cadre d'un produit complexe, permet de répondre objectivement aux questions du consommateur (Benjamin et Wigand, 1995). Par ailleurs, l'interactivité des sites, c'est-à-dire l'activité qui consiste, pour un consommateur ayant posé des questions directement par le biais du site Web, d'avoir une réponse à son interrogation élève d'un cran l'intérêt de l'entreprise pour ses clients. Désormais, en demandant quelques renseignements express sur le client lorsque ce dernier interroge le site, on établit un profil du consommateur potentiel.

De plus, ce niveau d'interactivité démontre que l'entreprise justifie d'un intérêt pour ses clients : elle ne vend plus pour vendre, mais cherche à comprendre à qui, pourquoi, où, dans quelles circonstances,... Enfin, cette notion d'interactivité peut être considérée comme un élément pris dans un contexte de mise en forme de

¹⁸ Les numéros verts en France sont des numéros d'appel dont les frais sont à la charge de l'appelé, en général, une entreprise. Ils correspondent aux numéros « 1-800 » en Amérique du Nord.

l'information. Dans leur évaluation de la popularité des sites Web, Dholakia *et al.* (1998) ont démontré que les éléments dynamiques et interactifs, de même que les changements de contenus fréquents, étaient des éléments pris en compte par les consommateurs pour augmenter leur visite sur le site. Cette notion d'interactivité va même plus loin en dessinant les contours d'autres concepts comme l'autonomie décisionnelle ou l'individualisation.

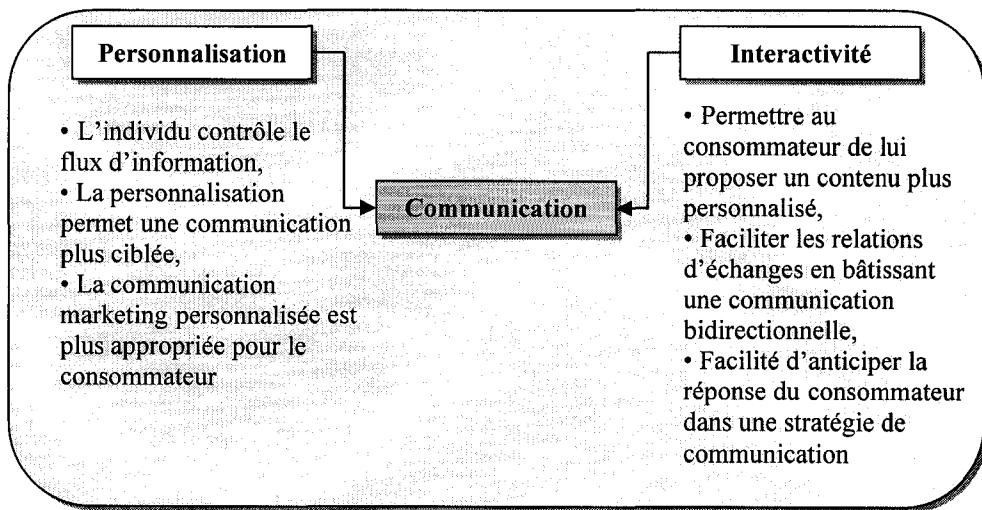
2.4.2 – Les aspects personnels ou l'individualisation

L'individualisation est le prolongement logique du marketing traditionnel, dont le credo de la fidélisation a donné naissance à tout un ensemble de techniques pour garder le client. On rappelle souvent que la conservation d'un client coûte de cinq à dix fois moins cher que la prospection de nouveaux (IAB, 1999 ; Nantel, 2003a ; Ries et Ries, 2001), et qu'une façon de conserver ses chalands est encore de leur proposer ce qu'il désire, d'où le recours à la personnalisation. Bien que lancé dans les années quatre-vingt-dix par Peppers et Rogers (1993, 1997) dans leur notion de « marketing one-to-one », il n'en demeure pas moins que l'Internet offre pleinement cet aspect à chaque internaute.

Selon Rechenmann (2001a), les outils de personnalisation permettent « au visiteur de personnaliser une page Web dès son entrée sur la page d'accueil ». L'avantage de la personnalisation est double. Pour l'entreprise, elle permet d'obtenir facilement des renseignements que le consommateur rechignerait à fournir en tant normal. Mais dans ce contexte d'échange bidirectionnel, l'utilisateur donne des informations en échange d'un service sur-mesure ; il n'est donc plus question de s'opposer à cette pratique, lorsqu'elle se fait avec une certaine déontologie. De son côté, l'utilisateur sélectionne l'information qui l'intéresse et en ayant recours à la conjonction des stratégies de pression et d'aspiration de l'Internet, en précisant ses besoins d'une part, et en les recevant d'autre part. Internet est le premier véritable média dans lequel personnalisation et interactivité vont de pair.

Pour ces deux acteurs (entreprises et clients), enfin, l'établissement d'un dialogue permet de fidéliser les consommateurs existants. Le client trouve une plus-value avec l'entreprise, car elle devient sa source privilégiée d'approvisionnement, et l'entreprise trouve chez le client, en retour, sa source principale d'information. Pour cette dernière, il est d'ailleurs bien moins coûteux de conserver les clients actuels que d'aller en prospection de nouveaux (IAB, 1999 ; Lehu, 2001). Dès lors, il ne convient plus de parler en terme de part de marché, mais en terme de part de clients (Dufour, 1998 ; IAB, 1999) car c'est ce dernier, dans son unicité, qui est au centre des préoccupations de l'entreprise. La figure 16, tirée de Mohammed, Fisher, Jaworski et Cahill (2002) résume les propos tenus ici, et illustre comment ces deux éléments se combinent dans la communication. Bien qu'ils constituent les piliers fondamentaux de la communication sur Internet, les aspects spécifiques de la communication ne se limitent pas à ces deux dimensions, comme en témoignent les éléments suivants.

Figure 16
La complémentarité individualisation et interactivité dans la communication marketing



Source : traduit et adapté de Mohammed, Fisher, Jaworski et Cahill (2002)

Cette notion de personnalisation permet de développer une relation privilégiée avec un client, qui correspond à plusieurs étapes : dialogue, écoute, consultation et reconnaissance (IAB, 1999), utiles à la fois pour le consommateur, car

il se considère comme unique et privilégié (Popcorn, 1996) et pour l'entreprise qui peut développer des profils d'utilisateurs (Hussherr, 1999 ; Renchenmann, 2001). Cette conjonction des avantages du côté de l'entreprise d'une part et du consommateur, de l'autre, nous conduit à aborder la notion de datamining.

2.4.3 – Le datamining¹⁹

Le datamining est la résultante d'un marketing personnalisé, permettant d'automatiser la relation client et de développer la GRC. Dans ce contact, le marketing a emprunté à l'informatique les bases de données et cette activité consiste à gérer ces dernières pour mieux administrer ses clients, et réaliser une communication ciblée plus efficace par exemple. Les entreprises qui font appel à cette technique d'analyse des données trouvent des façons plus rentables d'exécuter des publipostages, notamment par courrier électronique.

Ainsi, lorsque l'organisation communique en direction de ses clients, en utilisant des formes plus personnelles (marketing direct fortement développé depuis l'utilisation croissante de l'Internet notamment), le datamining permet de réaliser des tris sélectifs par critère pour ne cibler que les individus correspondant à la requête. L'efficacité est plus grande, le temps passé à prospecter moins, le gain est considérable pour l'entreprise. Leong *et al.* (1998) stipulent que cette exploitation intelligente des bases de données à des fins d'envois de courriers électroniques ciblés est une nouvelle tendance qui entre en conflit avec le publipostage, dont elle est supérieure sur de nombreux points.

Par ailleurs, le datamining offre plusieurs avantages. Lors de la réalisation d'un site Web de commerce électronique, il permet une meilleure segmentation des clients, pour mieux répondre à leurs besoins. De plus, il offre la possibilité de rejoindre un marché non exploité ou de repérer, à l'inverse, des clients jugés non rentables par l'entreprise (Deck, 1999a, 1999b). En terme de marketing direct, il est

¹⁹ Les termes français correspondant font état d'exploration des données, de forage des données ou d'extraction de données.

utile car il permet d'éliminer des clients potentiels non intéressants et offre la possibilité de personnaliser les messages (Jackson, 2002).

2.5 – Le cadre opérationnel

Cette section présente le cadre opérationnel retenu dans le cadre de notre projet de recherche. Nous présentons les questions de recherche en rapport avec les thèmes couverts lors de la revue de littérature. Rappelons que l'objectif principal de notre recherche est de décrire le niveau d'intégration des communications traditionnelle et électronique. Pour cela, nous l'avons découpé en cinq objectifs spécifiques énumérés ci-dessous :

- Identifier les acteurs ciblés par ces deux formes de communication électronique et traditionnelle (Objectif 1)
- Spécifier leurs objectifs spécifiques et commun (Objectif 2)
- Déterminer les axes de la communication (Objectif 3)
- Indiquer les outils utilisés (Objectif 4)
- Mettre en valeur les relations unissant communication traditionnelle et électronique (Objectif 5)

L'annexe 1, à la fin de cette thèse met en relation les construits étudiés, les questions de recherche et les questions du guide d'entrevue.

2.5.1 – Le benchmarking

Avant d'asseoir toute stratégie de communication, un benchmarking des pratiques concurrentielles est intéressante à mettre en place, d'autant plus depuis l'avènement de l'Internet et des modifications de relations entre les acteurs (Porter, 2001). Lors de la collecte de cette information, nous gardons présent à l'esprit le modèle présenté sur la figure 8. La principale question de recherche consiste à se demander si le site Web de l'entreprise procure un atout à l'entreprise :

- « Le site Web de l'entreprise est-il un facteur d'avantage concurrentiel ? »

2.5.2 – La stratégie de communication marketing

Une stratégie de communication, qu'elle repose sur des outils traditionnel ou électronique peut aisément se décomposer en trois grands pôles : les objectifs, la cible et les outils. Avant toute chose, une stratégie de communication électronique peut se définir de quatre grandes façons, comme nous l'avons mis en lumière. Notre préoccupation se situe au niveau des axes de communication stratégique de l'entreprise, ainsi que de l'équilibre entre la stratégie de communication traditionnelle et la stratégie de communication électronique de l'entreprise. Ces axes constituent les thèmes que l'entreprise utilise pour transmettre ses messages à ses récepteurs. Deux questions majeures nous préoccupent :

- « Quels axes la stratégie de communication électronique présente t-elle par rapport à la communication traditionnelle ? »
- « Quel équilibre donner à sa stratégie de communication marketing en terme de choix des outils traditionnels et électroniques ? ».

Concernant les objectifs, il est à noter qu'ils peuvent être hiérarchisés en trois niveaux : cognitifs dans le but de transmettre une connaissance, affectifs pour persuader le consommateur et conatifs afin d'apporter des modifications des comportements des consommateurs. Cette hiérarchisation a été présentée dans le tableau 9 page 86 pour les deux formes de communication traditionnelle et électronique. Une première question de recherche est formulée ici pour cette dimension à savoir « Quelles sont les raisons ayant poussé l'entreprise à développer un site Web ? ». Par ailleurs, nous extrapolons cette dimension pour savoir, si, en regard des objectifs traditionnels de communication, l'entreprise a voulu en développer d'autres grâce à son site Web : « L'utilisation d'un site Web correspond-elle à des buts complémentaires (création des bases de données, information corporative, site transactionnel) par rapport aux autres objectifs de communication ? ».

Au niveau de la cible, définie par Schramm (1965) comme le récepteur du message de communication, nous cherchons à connaître s'il y a une adéquation avec la cible visée par les stratégies de communication traditionnelles :

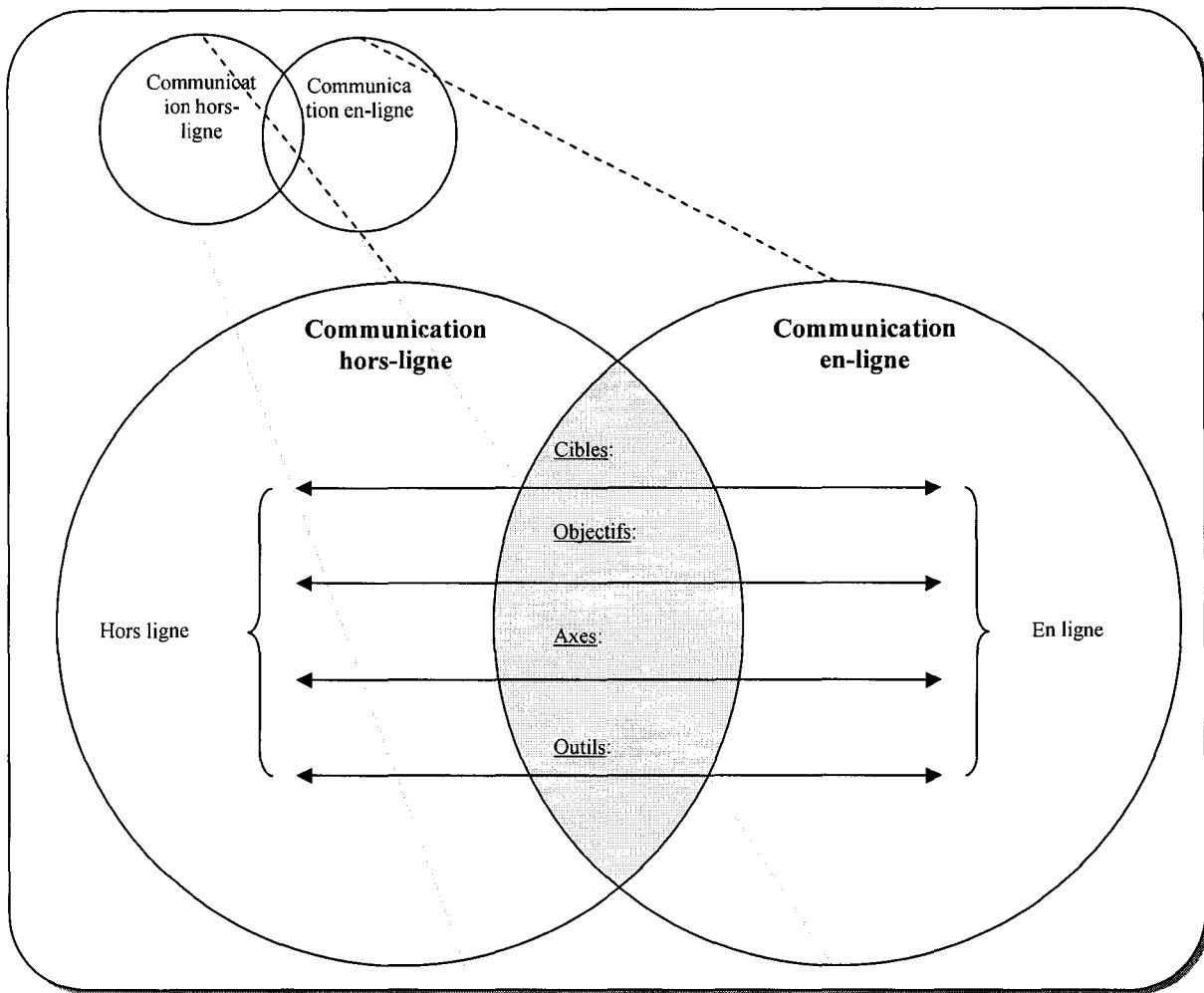
- « Quelle est la cible visée par les outils de communication ? »
- « La cible visée par la communication électronique est-elle différente ou similaire de celle visée par la communication traditionnelle ? ».

Finalement, les outils de la communication nous permettent de vérifier le meilleur mix de communication choisi par l'entreprise. Ces outils sont généralement reconnus comme faisant partie du mix de communication (Schultz, 1993; Kotler *et al.*, 2000; Belch et Belch, 2001; Duncan, 2002; Mohammed, Fisher, Jaworski et Cahill, 2002). En ce sens, notre question de recherche est la suivante :

- « Dans le cadre des entreprises de votre secteur d'activité, quelle semble être la meilleure configuration possible entre les outils traditionnels et ceux émanant des NTIC ? »
- « Y-a-t-il complémentarité ou redondance dans le choix de ces outils ? »
- « Dans quelle mesure l'information émanant de la communication électronique est-elle complémentaire à, ou redondante de celle apportée par la communication traditionnelle ? »

De façon imagée, nous présentons sur le schéma suivant la stratégie de communication électronique et traditionnelle déployée par l'entreprise étudiée. Cette représentation schématique de la réalité permet un meilleur visuel des stratégies déployées, mais également elle offre un meilleur synoptique pour les comparaisons inter sites. Le modèle (figure 17) présente donc de façon synthétique deux aspects. D'une part, il offre un visuel intéressant sur les stratégies déployées ; d'autre part, il permet de visualiser rapidement si l'entreprise a adopté une stratégie traditionnelle (cercle de gauche), électronique (cercle de droite) ou hybride (zone commune grisée au centre du modèle).

Figure 17
Les stratégies de communication possibles d'une entreprise



2.5.3 – La stimulation

La stimulation est l'activité visant à faire la promotion d'un site Web par le biais d'un autre support communicationnel. Bien souvent, on pense à l'inscription du site dans un moteur de recherche ou encore au phénomène du bouche-à-oreille électronique (marketing viral), mais d'autres moyens sont utilisés comme la mention de l'adresse Web dans les publicités ou sur les supports de l'identité visuelle (camions, papier entête,...). Il faut donc distinguer deux types de stimulation. La stimulation hors-ligne fait référence à l'utilisation des outils de communication traditionnels pour publiciser l'existence d'un site Web ; la stimulation en-ligne

s'appuie, quant à elle, sur les outils électroniques. Pour ces deux dimensions, plusieurs variables, correspondant à autant de médias, ont été recensées et répondent à la question suivante :

- « Comment le site Web est t-il mis en valeur sur d'autres supports communicationnels hors-ligne et en-ligne ? »

2.5.4 – Les relations entre l'entreprise et ses clients

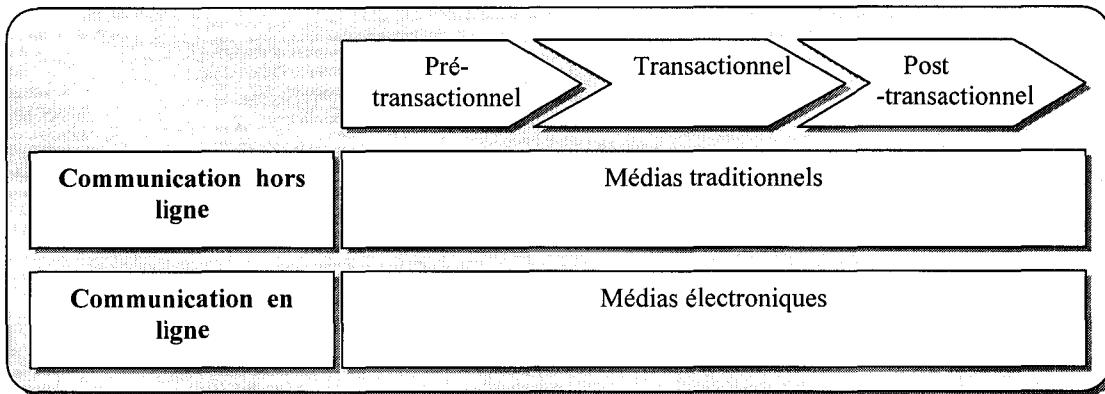
Nous avons défini les relations entre ces deux acteurs en nous basant sur trois dimensions : deux principales (l'interactivité et la personnalisation ou individualisation) et une résultante : la création et la gestion de bases de données (le datamining). Ce sont donc ces trois groupes de variables qui seront utilisés pour répondre à nos deux questions :

- « Quel type de relation est opérée avec la cible visée par la communication électronique ? »
- « Cette relation débouche-t-elle sur une utilisation des renseignements sur le client ? ».

De façon générale, ce construit peut se présenter de façon schématique comme un processus de contact, avant, pendant et après la transaction (relation entre l'entreprise et son client). Ce processus peut s'établir, soit par le biais de la communication électronique, ou encore par le biais de la communication traditionnelle. Quelle que soit la forme choisie, il peut y avoir combinaison des deux formes de communication tout au long du processus. Ainsi, un client peut découvrir une entreprise sur le Web et obtenir de l'information sur ses produits par ce biais (pré-transactionnel), se rendre physiquement en magasin pour y acheter le produit repérer (transactionnel), et poursuivre la relation (fidélisation, SAV,...) de nouveau de façon physique.

Ce processus de relation entre l'entreprise et ses clients s'apparente avant tout à un processus de service à la clientèle. Nous nous sommes inspirés de ce cheminement, car les outils qu'il met en valeur s'apparentent pour certains aux construits de la communication définis ici.

Figure 18
Le processus de relation entre l'entreprise et ses clients



Suite à la présentation de ces divers éléments, il convient de voir comment ils s'articulent entre eux.

2.6 – Les liens entre les construits de notre cadre opérationnel

Suite à notre réflexion sur la problématique managériale et à la revue de littérature, nous proposons un cadre opérationnel intégrateur imagé à partir duquel, nous allons justifier une méthodologie pour recueillir l'information pertinente et répondre à notre question de recherche.

Nous avons mis en évidence le fait que les composantes de notre modèle, loin d'être indépendantes les unes des autres, se présentent comme des éléments liés, qu'il convient de commenter quelque peu. À titre indicatif, la notion de cible entre dans la composante « Stratégie », mais elle se retrouve également dans la composante « Lien entre l'entreprise et ses clients », de même qu'implicitement au niveau des éléments mis en œuvre par l'entreprise pour se faire connaître « Stimulation hors-ligne et en-ligne ».

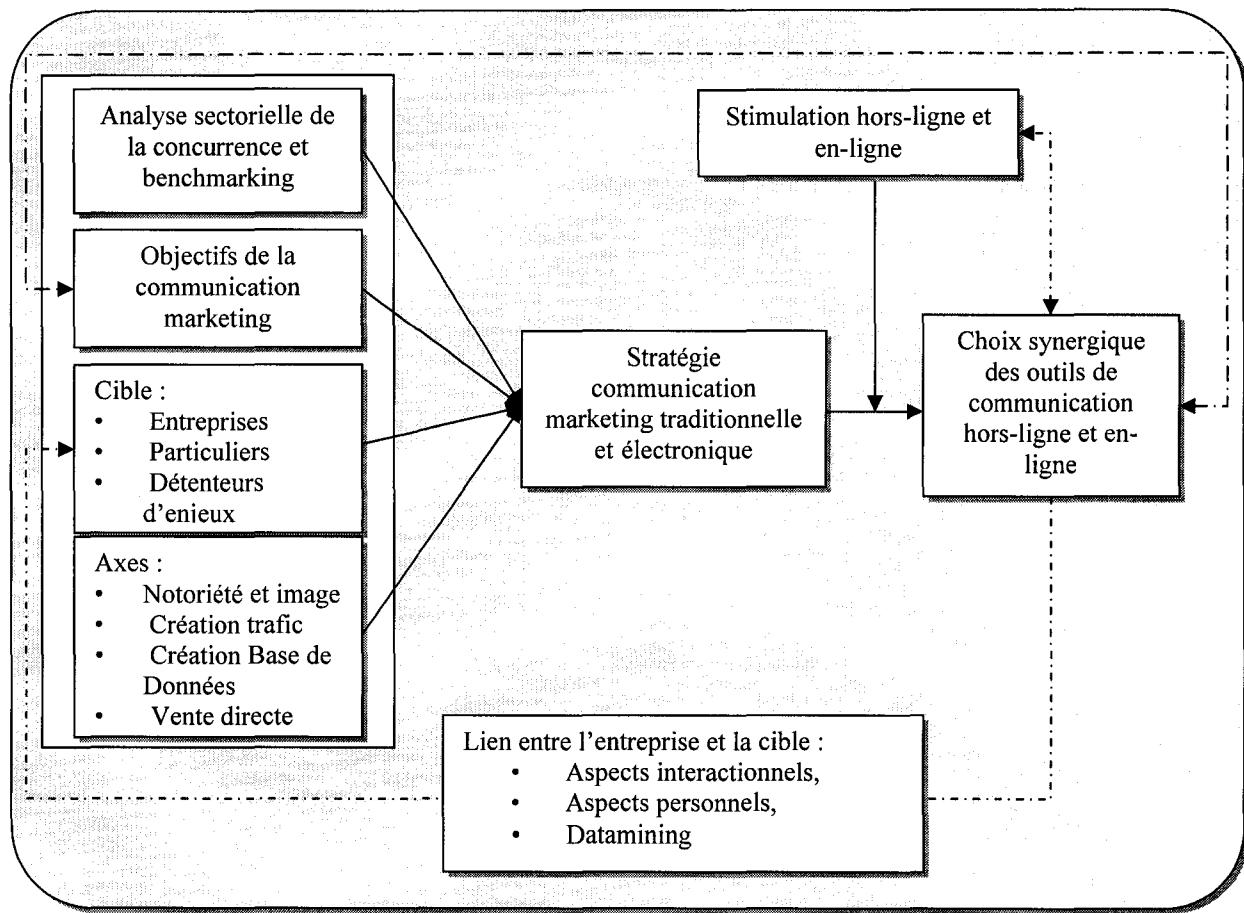
Par ailleurs, une double interaction émane du construit « Choix synergique des outils de communication hors-ligne et en-ligne ». D'une part, le choix des outils de communication repose sur des choix stratégiques opérés en fonction d'objectifs définis par l'entreprise. De plus, une autre relation débouche sur la variable « cible », car certains outils sont plus propices à l'atteinte d'un consommateur individuel

(aspect personnel), tandis que d'autres pointent vers un panel global. Enfin, il est inutile de préciser que les variables « cible » et « objectif » sont elles aussi liées, car elle suivent un processus logique de la définition d'une stratégie.

L'autre lien relie les construits « Choix synergique des outils de communication hors-ligne et en-ligne » et « Stimulation hors-ligne et en-ligne ». Il nous est apparu délicat, dans un premier temps d'opérer une distinction entre ces deux groupes de variables, étant donné leur proximité. Par stimulation, nous entendons l'ensemble des moyens mis à disposition d'une entreprise pour publiciser son site Web. En ce sens, nous avons recensé une pléiade d'outils de communication.

Toutefois, ce sont plus les facteurs relatifs aux choix des outils que nous mesurons, si bien que nous nous permettons de faire abstraction des outils et d'établir un lien entre ces deux groupes. Tous ces éléments convergents par lots et nous incitent à croire que les composantes expliquées ici mesurent toutes, une dimension identique. Ainsi, la figure 19 suivante se présente comme notre cadre de travail intégrant les quatre facteurs d'éléments que nous avons décrits jusqu'ici.

Figure 19
Le cadre opérationnel proposé



Nous présentons également à l'annexe 1, la concordance entre les questions de recherche posées initialement et les objectifs identifiés..

Chapitre 3 – Le cadre opératoire

« Toute méthode est une fiction, et bonne pour la démonstration. »

- Stéphane Mallarmé

Le présent chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie retenue dans le cadre de notre étude. Nous présenterons et justifierons notre démarche quant à la position épistémologie empruntée, la stratégie retenue, le choix de l'échantillon ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données.

Comme nous l'avons mentionné en présentant notre cadre spécifique, les études sur l'intégration de la communication électronique dans la stratégie de communication de l'entreprise ont rarement été menées, si ce n'est en comparant l'intérêt que porte le consommateur aux divers médias que sont la télévision, la radio, la presse écrite et l'Internet (Leong *et al.*, 1998; Magazine Publishers of America, 2001). Toutefois, aucune étude ne s'est intéressée à la forme que nous avons présentée dans un chapitre précédent. De ce fait, notre recherche est de nature exploratoire²⁰ (Robson, 1993). Avant de justifier notre position, voyons succinctement les paradigmes scientifiques et les différentes stratégies de recherche utilisées.

1 – Les paradigmes scientifiques

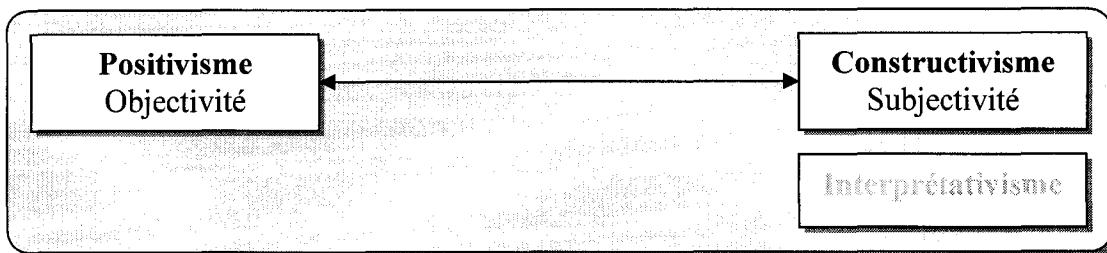
1.1 – *Le positionnement dans un paradigme de recherche*

Deux positions philosophiques opposent de longue date les chercheurs en science sociale, quant au point de vue qu'ils doivent adopter pour mener une recherche et dont les méthodes divergent : d'un côté l'approche déductive représente le paradigme positiviste et de l'autre, l'approche inductive évoque le paradigme constructiviste (figure 20); ces deux derniers paradigmes de recherche partagent « un

²⁰ Pour Wacheux (1996), une recherche exploratoire « s'intéresse à la découverte de problématiques nouvelles, s'attache à rendre intelligible un phénomène et à suggérer des hypothèses ».

certain nombre d'hypothèses concernant la nature de la réalité » (Girod-Séville et Perret, 1999).

Figure 20
Continuum des paradigmes de recherche



Le constructivisme « a cependant des conceptions particulières quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité de la recherche ». En des termes plus concrets, nous pourrions d'ores et déjà préciser les objectifs relatifs à chacun de ces paradigmes de recherche. Tandis que le positivisme vise à expliquer la réalité, l'interprétativisme vise avant tout à la comprendre, et le constructivisme s'apparente à un paradigme dont le dessein est de la construire.

Traditionnellement, on distingue aisément ces paradigmes sur au moins quatre points, comme nous nous proposons de le faire, c'est-à-dire, au niveau de la nature de la connaissance produite, au niveau de la nature de la réalité, au niveau de la nature du lien sujet/objet et finalement, au niveau de la vision du monde social.

Ainsi, les positivistes purs croient fermement à l'existence d'une réalité propre à l'objet de recherche et ils tentent de percer les mystères de cette réalité pour mieux la comprendre. En attribuant à la réalité sa propre nature ontologique, ils lui attribuent un principe d'objectivité selon lequel le chercheur (sujet) se distingue de l'objet de recherche qu'il étudie. Pour les partisans de cette approche, il y a donc indépendance entre objet et sujet, même si, comme le rappellent Girod-Séville et Perret (1999), « cette réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariables ». L'homme vit dans un monde ayant ses propres lois et se retrouve conditionné par cet environnement, dont il subit les pressions. La principale stratégie de recherche

utilisée est l'expérimentation. C'est une démarche de recherche dite causale « où des variables sont manipulées et où leurs effets sur d'autres variables sont mesurés » (D'Astous, 2000). Girod-Séville et Perret (1999) précisent toutefois que cette causalité n'est pas seulement linéaire, mais également multiple (une cause peut avoir plusieurs effets) ou circulaire (une cause engendre un effet, qui a une rétroaction sur la cause, et ainsi de suite).

À l'inverse, les paradigmes interprétativistes et constructivistes stipulent que la réalité n'a pas d'essence propre²¹. Dérivant de cette notion sur l'épistémologie de la connaissance, il en résulte alors une nature subjective de la réalité, étant étroitement liée du sujet. En un mot, pour ces partisans, « il n'y a pas de connaissance objective de la réalité », et sujet et objet se retrouvent attachés de façon interdépendante et participent de concert à l'édification du monde social. Ici, les démarches de recherche s'apparentent à la théorie critique, au réalisme ou au constructivisme. La théorie critique met l'emphase sur la réalité sociale en incorporant des éléments historiques. Les principales stratégies de recherche utilisées sont l'ethnographie, l'histoire de vie, la biographie,... Les hypothèses formulées dans cette stratégie sont de nature subjective, et la connaissance, liée au contexte social et historique. Comme le suggèrent Healy et Perry (2000), ce paradigme est inapproprié dans le cas du marketing, en raison du rôle du chercheur qui doit rechercher la vérité à travers les strates sociales, mentales, historiques et émotionnelles.

Enfin, l'interprétativisme stipule qu'il existe un « monde réel » à découvrir, même si ce dernier est difficilement accessible dans son intégralité (Healy et Perry, 2000). Les auteurs se basent sur la distinction opérée par Popper, pour lequel il existe trois mondes de nature ontologique fort différente. Le premier est de nature positiviste, le second, fait référence au paradigme constructiviste et le troisième s'apparente au réalisme : « [...] the third world is largely autonomous, though created

²¹ Une distinction subtile est à faire entre les interprétativistes et les constructivistes. Les interprétativistes plaident pour une hypothèse phénoménologique de la réalité, alors que les seconds doutent de son existence.

by us » (Magee, 1985, cité dans Healy et Perry, 2000). Cette dernière forme de réalisme se rapproche en fait de l'interprétativisme (Girod-Séville et Perret, 1999) dans lequel nous nous inscrivons. Afin d'opérer une distinction entre les quatre paradigmes de recherche, nous avons repris le tableau 19, tiré de Healy et Perry (2000), qui les compare sur les trois points que nous avons énoncés.

Tableau 19
Les paradigmes scientifiques et leurs éléments de comparaison

Paradigmes				
<i>Approche</i>	Dédutive	Inductive		
<i>Paradigmes</i>	Positivisme	Théorie critique	Réalisme / Interprétativisme	Constructivisme
<i>Nature du lien objet / sujet</i>	Indépendance		Interdépendance	Interdépendance
<i>Ontologie</i>	Existence d'une réalité propre à l'objet de recherche.	Réalité virtuelle, dessinée des valeurs sociales, économiques, ethniques, politiques et culturelles	La réalité est réelle mais difficilement accessible dans son intégralité	Réalité est un construit social multiple, propre à chaque individu.
<i>Épistémologie</i>	Objectiviste : les découvertes sont la vérité.	Subjectiviste : les valeurs sociales et historiques modifient la vérité.	Subjectiviste : les découvertes sont probablement vraies.	Subjectiviste : les découvertes sont créées de toute pièce.
<i>Critères de validité</i>	Vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité	Remise en cause de ces critères de validité au caractère jugé universel		
<i>Approche de recherche</i>	Logique déductive uniquement	Pluralité de méthodes de recherche correspondant à la fois aux logiques déductives et inductives		
<i>Méthodologie</i>	Expérimentation, enquête : approche causale, vérification d'hypothèse en ayant recours à des méthodes quantitatives.	Approche dialogique / dialectique : le chercheur est un intellectuel qui transforme le monde social dans lequel les acteurs vivent.	Étude de cas : triangulation, interprétation des données de la recherche grâce à des méthodes qualitatives voire quelques méthodes quantitatives, comme les équations structurelles.	Approche hermétique / dialectique : le chercheur est partie prenante à sa propre recherche.

Source : adapté et traduit de Healy et Perry (2000) et Guba et Lincoln (1994)

1.2 – Paradigme de recherche et communication

Confrontés aux sciences de la communication, nous sommes bornés au même dilemme de nous positionner dans l'un des paradigmes scientifiques en optant pour un modèle d'analyse pour l'étude de notre problématique. Dans un effort de synthétiser et de clarifier les différents paradigmes et les concepts qu'ils recouvrent, Mucchielli et Guivarch (1998) ont élaboré un tableau récapitulatif de la définition de la communication à travers différents paradigmes et modèles (tableau 20).

Tableau 20
Les différents paradigmes scientifiques en communication

	<i>Modèles</i>	<i>Définition de la communication</i>	<i>Problématique principale</i>	<i>Enjeux de la communication</i>
<i>Modèles positivistes : le contenu et ses effets</i>	Émetteur – récepteur	Un transfert d'information	Les propriétés du contenu	Les effets
	De la communication à deux niveaux	Un processus d'influence	L'influence sur les opinions	Quelles médiations (<i>bonne action, bon contenu, ...</i>)
	Marketing	Une « opération » à piloter	L'efficacité de l'opération	...pour une communication « efficace » ?
<i>Modèles systémiques : le système comme cadre</i>	Sociométrique	Une relation d'affinité	La structure affective et les places occupées	Permanence et changement des systèmes de communication
	Transactionnel	Des rituels d'échanges sur plusieurs niveaux	Les motivations profondes et les avantages tirés	Quels systèmes d'échanges (<i>formes et structures des échanges</i>)...
	Interactionniste et systémique	Une participation à un système d'interactions	Le système des échanges, le sens de l'échange dans le système, les paradoxes	...pour une satisfaction (<i>cohésion, avantages, motivations, production collective</i>)...
	De l'orchestre	Une production collective	L'articulation des jeux individuels	...de l'ensemble des acteurs
<i>Modèles constructivistes : la genèse du sens</i>	De l'hypertexte	Un débat latent	Le sens du débat	Le partage du sens (<i>comment est-il possible ou ne l'est-il pas ?</i>)
	Situationnel	Une construction collective du sens	Les processus de la genèse du sens partagé	Quelle compréhension entre les acteurs de la communication ?

Source : Mucchielli et Guivarch (1998)

« Pour les modèles positivistes, la communication est un "message-action" [...] » rapportent les auteurs, signifiant par ces propos que le responsable marketing met en place des stimuli, auxquels les clients répondent par des gestes concrets. De façon pratique, les messages publicitaires s'inscrivent dans ce courant et le modèle cybernétique de Wiener (1948) correspond adéquatement à ce paradigme.

Les modèles systémiques, de leur côté, mettent en scène un ensemble d'acteurs, dont la communication en tisse les relations. L'image que l'on peut donner est la communication interne d'une entreprise, où des jeux de pouvoirs forcent des individus à se soumettre et d'autres à dominer.

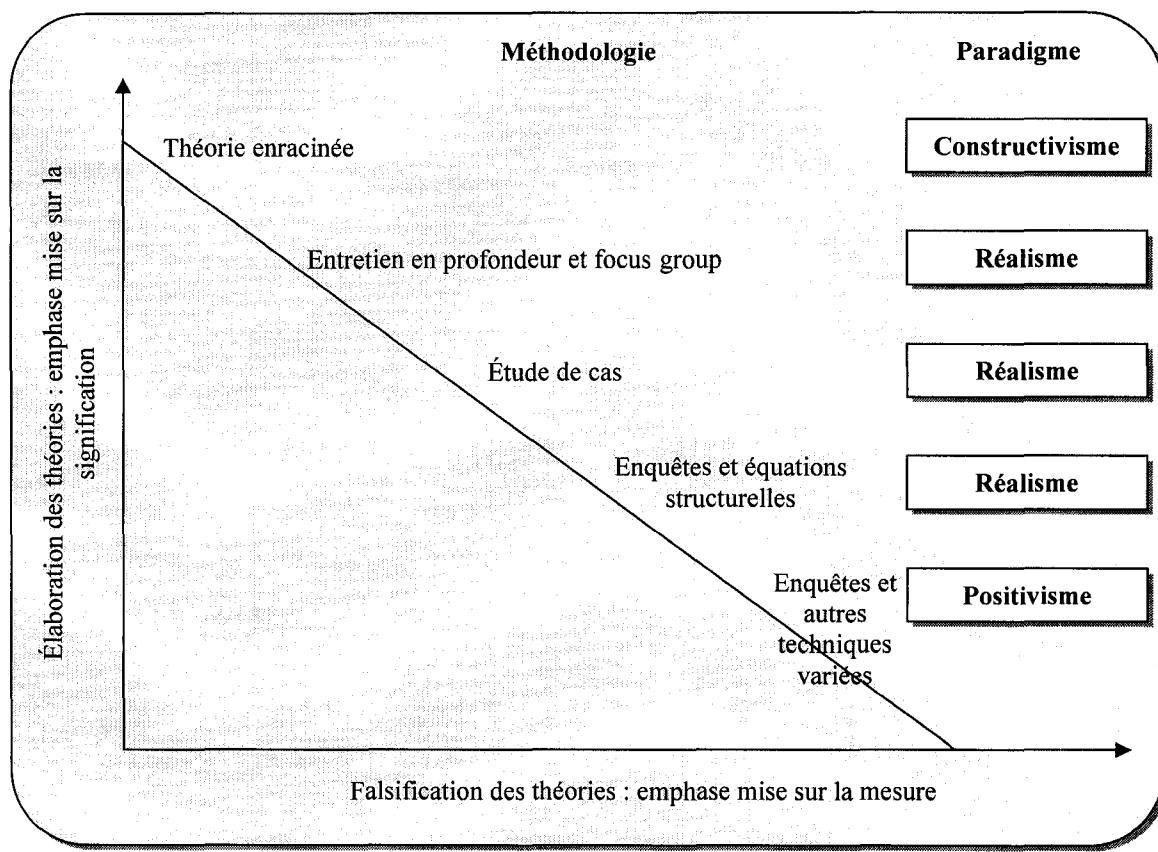
Finalement, le troisième plan épistémologique fait référence aux modèles constructivistes, où l'emphase est mise sur le sens apporté par la communication (Mucchielli et Guivarch, 1998). Pour notre part, le modèle de la communication correspondant au paradigme que nous choisissons pour notre problématique correspondrait le plus au modèle situationnel présenté ici qui développe la notion de « processus de communication ».

Pour trancher ce nœud gordien, nous avons adopté une stratégie de recherche alliant à la fois rigueur, flexibilité et faisant référence à un processus rigoureux pour nous supporter dans notre méthodologie. De ce fait, le paradigme interprétativiste associée à l'étude de cas a eu notre préférence. Notons d'ailleurs qu'il est situé au milieu des axes de falsification des théories (en abscisse) et d'élaboration des théories en ordonnée (figure 21). Ce choix s'est fait pour plusieurs raisons.

À l'heure actuelle, l'état des connaissances dans le domaine de l'étude conjointe des communications à la fois électronique et traditionnelle est rudimentaire : il n'existe pas de théorie sur le sujet, et cette carence est encore plus vraie dans notre secteur d'activité. D'autre part, nous ne voulions pas être prisonniers d'un modèle trop rigide et l'approche de l'étude de cas nous est apparue la solution idéale pour « coller » le plus possible à la réalité du terrain, sans perdre trop d'information.

En fait, l'étude de cas, qui consiste à recenser et développer des connaissances en profondeur sur un cas particulier ou un petit nombre de cas (Robson, 1993; Yin, 1994), procure une certaine souplesse dans la cueillette des données, ce qui ne contrevient toutefois pas au fait qu'elle allie rigueur et processus structuré de collecte.

Figure 21
Les principales méthodologies et leurs paradigmes respectifs



Ce choix pris en compte, voyons les spécificités de l'étude de cas, et en particulier, l'impact de ce choix pour un sujet sur la communication marketing comme le nôtre.

1.3 – Le recours à l'étude de cas

Parmi les études de type exploratoire, nous avons retenu l'étude de cas comme stratégie de recherche, qui se définit comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996). Plusieurs éléments justifient ce choix : le type de question de recherche, le moyen de contrôle de l'événement et le focus sur les éléments actuels ou historiques. Comme le précise Yin (1994), le recours à l'étude de cas est utile lorsque la question de recherche s'énonce sous la forme d'un « comment » ou d'un « pourquoi » pour investiguer une problématique contemporaine pour laquelle le chercheur dispose de peu ou pas du tout de contrôle : « A how or why question is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control » (Yin, 1994, p. 9). Voyons ces éléments plus en détail dans les prochains paragraphes.

Tout d'abord, il convient de préciser que l'étude de cas « offre au chercheur l'opportunité de se rapprocher de son objet de recherche et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui collent au maximum à la réalité » (d'Amboise et Audet, 1996). Ces mêmes propos sont tenus par Rossman et Rallis (1998) lorsqu'ils précisent que les études de cas visent à comprendre un phénomène grâce à l'étude minutieuse d'un cas particulier. De ces définitions de l'étude de cas, découlent plusieurs points mis en valeur par de nombreux auteurs s'étant intéressés à cette stratégie de recherche.

En effet, d'une part, Yin (1994) soutient que l'étude de cas est une stratégie de recherche selon laquelle le phénomène étudié est jugé dans son contexte. Les mêmes propos sont mentionnés par Robson (1993), pour qui, l'emploi de l'étude de cas se justifie pour l'analyse d'un phénomène contemporain particulier dans son propre contexte de vie. En effet, notre incursion dans les entreprises, comme nous le préciserons ultérieurement lors de la présentation de la collecte des données, nous amène à découvrir la réalité propre à chaque entité. De ce fait, même les éléments les plus inimaginables au départ et les facteurs insoupçonnés prennent une autre

dimension. Lorsqu'ils sont mis dans le contexte général de l'étude, ils donnent une toute autre valeur à l'analyse du cas. À titre d'exemple, il convient de ne pas écarter le récit de l'historique de l'entreprise lors de nos rencontres, car il peut être une source d'explications sur la présence d'un site Web et l'utilisation d'outils électroniques par l'entreprise aujourd'hui.

Conséquemment, et c'est également un autre aspect de l'étude de cas, la frontière est floue entre l'objet de la recherche et le sujet (chercheur). Pour ce dernier, d'ailleurs, il est bien difficile d'établir avec précision un contrôle approprié sur les variables étudiées (Yin, 1994).

Dans un troisième temps, l'étude de cas implique le recours à plusieurs sources de preuve pour offrir une validité plus importante aux données recueillies (Yin, 1994). On s'entend généralement à ce que des outils tels que l'analyse de la documentation secondaire, l'entretien ou encore l'observation constituent les instruments les plus adéquats pour ce genre de stratégie de recherche. La section consacrée aux outils de collecte des données détaillera plus amplement le choix des outils utilisés, ainsi que la façon dont le chercheur les utilise dans le cadre de cette présente recherche. Précisons d'ores et déjà que la collecte d'information secondaire est possible et facilitée par la présence des sites Web, lesquels fournissent de l'information, parfois fort pertinente sur les produits, les services, ainsi que l'entreprise ou le secteur d'activité.

Enfin, l'étude de cas est plus souvent utilisée lorsqu'il s'agit de répondre à des questions de type « comment ? » et « pourquoi ? » sur le phénomène étudié (Wacheux, 1996 ; Yin, 1989, 1994). Rappelons ici, que notre question de recherche est de type « comment », ce qui ne constitue toutefois pas la raison primordiale du choix de cette stratégie, car les études causales peuvent aussi recourir à l'étude de cas. Toutefois, en réponse aux justifications précédentes, cette dernière définition de l'étude de cas vient couronner notre choix pour cette stratégie.

1.4 – L'étude de cas par comparaison inter-sites

L'étude de cas par comparaison inter-sites est une approche encore nouvelle en sciences de la gestion, mais qui préfigure sans doute un des pans de la recherche de demain au sein de ce domaine. D'Amboise (1996) l'a adaptée des travaux antérieurs de Yin (1994) et Eisenhardt (1989) et propose une démarche tenant lieu d'un compromis :

« Cette approche [...] consiste à étudier sur le terrain le phénomène d'intérêt, mais en travaillant avec un nombre restreint de cas (ou sites). Le chercheur doit préalablement avoir formulé une question de recherche et il doit choisir ses cas à partir de paramètres bien spécifiques. Les résultats de sites sont comparés, confrontés pour en identifier les similitudes et les différences. En suivant cette approche, le chercheur peut dans une certaine mesure compenser son souci de généralisation par l'analyse d'un nombre de cas significants. Il remplace les méthodes d'analyse statistiques par des comparaisons méthodologiques et rigoureuses tout en conservant une bonne dose de flexibilité dans sa démarche. » (D'Amboise, 1996 : page 97)

Nous nous appuyons davantage sur les propositions de Eisenhardt (1989) tout au long de cette démonstration méthodologique. Mis à part quelques différences comme l'approche *tabula rasa* signifiant le fait de partir sans formuler d'hypothèses de départ (alors que Yin (1994) suggère d'énoncer des propositions) les deux approches sont assez semblables. Nous avons bâti une question de recherche générale, susceptible d'être modifiée en cours de route de même qu'un cadre conceptuel initial, pouvant connaître, lui aussi quelques changements. Bien évidemment, même si la réfutation de toute théorie est difficile, nous pensons pouvoir être à l'aise avec cette approche, ayant un sujet assez original, peu étudié auparavant. De ce fait, il ne devrait pas y avoir trop de perturbations de théories venant « contaminer » nos analyses.

Nous verrons ainsi tout au long des lignes qui suivent que notre choix de l'échantillon se fait selon des critères bien spécifiques, en prenant en compte les logiques de reproduction littérale et théorique. Le recueil des données se fait par

triangulation de façon à en augmenter la validité et la fidélité. L'analyse se fait en décrivant les cas de façon individuelle dans un premier temps (analyse intra cas), tout en les questionnant pour en tirer le pourquoi. Par la suite, des analyses inter-cas sont menées et en les comparant au cas pilote initial.

Dans le cadre de l'analyse des études de cas inter-sites, le « pattern matching » est l'outil préconisé par Yin (1989 ; 1994), tandis que Eisenhardt (1989) a développé sa propre méthode dénommée « cross-case pattern » qui n'est autre qu'une comparaison inter-sites. Cette technique d'analyse consiste à sélectionner les cas deux à deux pour les analyser, de façon à mettre en lumière les similitudes et les différences. Comme le précise Eisenhardt (1989), cette tactique force le chercheur à investiguer les cas en profondeur, d'autant plus que la comparaison de cas, en apparence similaire, permet d'en faire jaillir des différences jusqu'alors insoupçonnées et remettant en cause un cadre théorique posé. À l'inverse, la recherche de similitudes dans des cas soit-disant différents élabore une autre parcelle de la compréhension du phénomène étudié. La résultante donne lieu à la création de nouveaux concepts et catégories, passés sous silence jusque là. La faiblesse de cette analyse tient à la multiplicité des analyses à effectuer et à la redondance des analyses. Ainsi, dans notre cas, nous aurions besoin d'effectuer vingt-trois analyses différentes pour faire émerger les résultats. Pour palier cet inconvénient, nous avons préféré nous inspirer de l'analyse de cas par « patterns of behaviour » de Nieto et Pérez (2000). Les deux auteurs ont développé ce modèle dans le cadre de l'étude du comportement organisationnel.

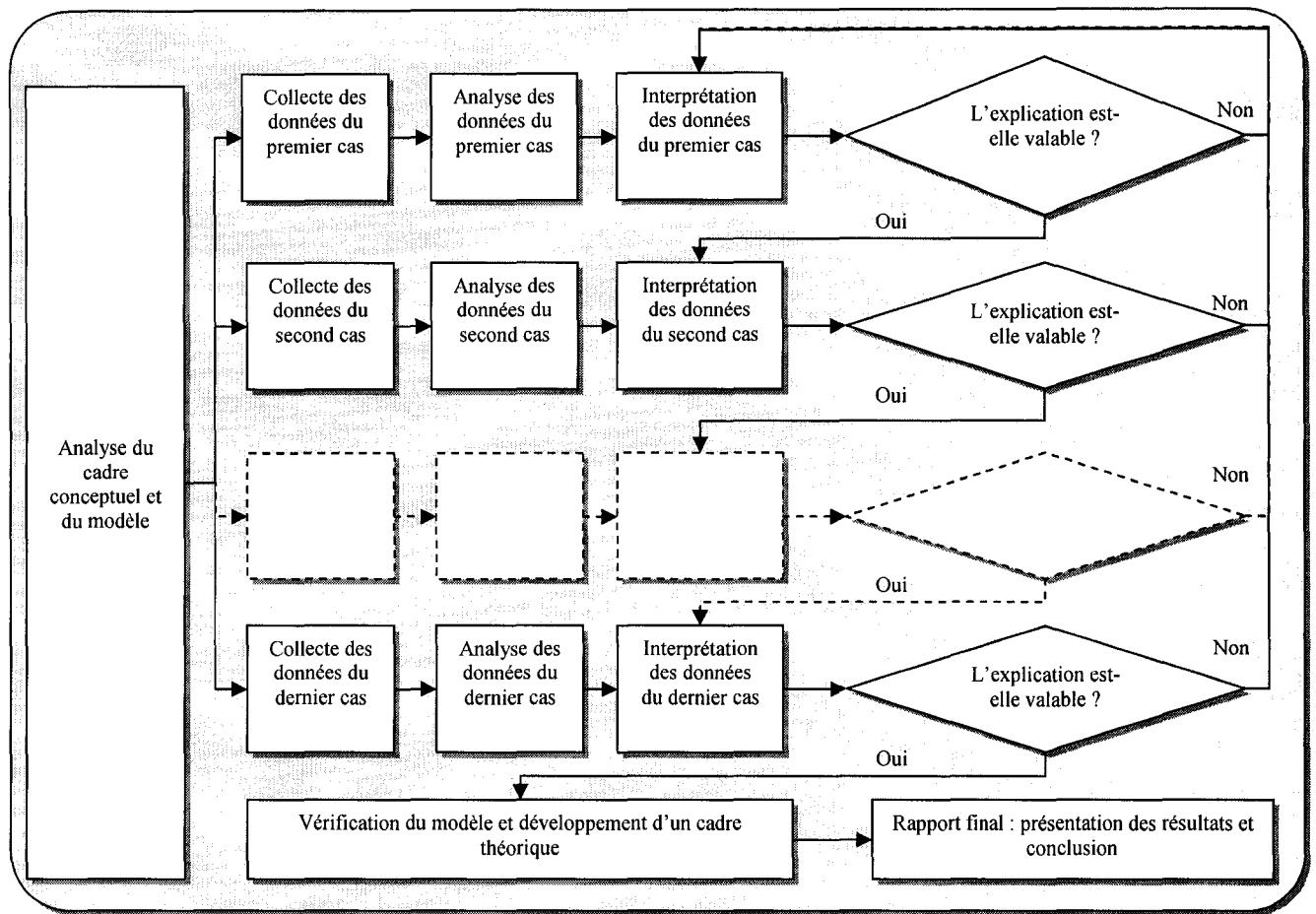
Le principe, que nous avons adopté, peut se décrire comme suit. Après avoir élaboré un cadre opérationnel suite à la revue de la littérature et la mise en lumière de la problématique managériale, nous avons effectué notre première analyse de cas en profondeur. Nous avons confronté les résultats obtenus à notre modèle initial et à la revue de littérature. Le résultat obtenu nous a permis dès le départ de porter des modifications, ne serait-ce que minimes, à notre cadre de travail initial.

Suite à cette première analyse, nous paraissant convaincante, nous sommes passés à la collecte, puis à l'analyse de notre second cas. Dès ce moment, nous avons pu mettre en lumière des convergences et des divergences avec le cas initial. Ainsi, nous avons commencé à bâtir les premières analyses inter-sites. Il s'est alors dessiné un modèle différent de celui utilisé au départ pour mener notre première analyse. Pour chacun des cas, nous avons procédé de la même façon.

Pour donner encore plus de signification à nos analyses, nous avons effectué une analyse de cas en profondeur. Ainsi, nous avons pu suivre l'évolution de la stratégie de communication d'une entreprise sur une période de six mois environ, alors que pour les autres cas, nous avons effectué une photo de la problématique à un moment donné. Plusieurs raisons nous ont poussé à mener cette analyse de cas en profondeur. Dans un premier temps, l'entreprise était en pleine restructuration au niveau de sa stratégie de communication, désirant une adéquation entre les messages de communication et l'image des magasins. À ce chapitre, tout a été repensé, y compris l'agence de communication qui a été changée. Dans ce contexte, et étant donné que le responsable rencontré approuvait notre démarche et pouvait mesurer notre contribution, nous avons eu l'opportunité de collecter plus de données et de comprendre en profondeur leur façon d'utiliser Internet au sein de la stratégie de communication.

Nous avons choisi cette approche mixte (un cas en profondeur et cinq autres cas) en raison de la richesse d'information que nous pouvions en tirer et de son caractère à la fois structuré et flexible qu'elle offre : tout au long de notre processus, le plan initial de recherche peut être modifié pour ajouter des éléments que nous n'aurions pas passées en revue dans la littérature. La figure 22 schématisse le cheminement suivi pour l'analyse des cas.

Figure 22
Le processus de recherche utilisé



Source : traduit de Nieto et Perez (2000)

La flexibilité de la démarche ne signifie toutefois pas pour autant que la démarche est loin d'être rigoureuse, comme le témoigne le tableau 21, résumant le processus de recherche suggéré par Eisenhardt (1989).

Tableau 21
Le processus de recherche selon Eisenhardt (1989)

Étapes	Activités prônées par Eisenhardt
Début de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de questions de recherche - Spécification a priori des variables d'intérêt - Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse
Sélection des sites	<ul style="list-style-type: none"> - Délimitation de la population - Échantillonnage théorique
Choix des instruments de collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de plusieurs méthodes - Combinaison de données qualitatives et quantitatives - Recours à plusieurs chercheurs pour la collecte
Début de l'investigation sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> - Chevauchement de la collecte et de l'analyse - Usage de méthodes de collecte flexibles pour exploiter toute l'opportunité
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de chaque site individuel - Comparaison inter-sites en utilisant des techniques divergentes
Élaboration des hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> - Tabulation itérative des données pour chacune des variables - Logique de reproduction continue d'un site à l'autre - Recherche du « pourquoi » derrière les relations mises en lumière
Comparaison à la littérature	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison à la littérature divergente - Comparaison à la littérature allant dans le même sens
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte de la saturation théorique lorsque possible

Source : traduit et adapté de Eisenhardt (1989)

2 – L'échantillon

Dans une approche inductive, la taille de l'échantillon n'est, bien souvent, pas connue au départ. Elle se définira et se raffinera avec le type et la richesse des informations trouvées. En partant, donc, la taille de l'échantillon constitue une interrogation qui ne sera résolue qu'en fonction de la richesse de l'information trouvée. Toutefois, Yin (1994) précise que deux approches d'études de cas sont possibles : l'étude de cas unique et l'étude de cas multiple. Essayons de comprendre

les raisons plaident en faveur de l'une ou l'autre de ces approches, ainsi que le choix que nous avons opéré.

Le recours à l'étude de cas unique est justifié, selon Yin (1994) dans trois situations concrètes. Premièrement, elle est conseillée lorsque le chercheur désire vérifier une théorie existante, que ce soit pour la confirmer, la remettre en cause ou la compléter. Dans un deuxième temps, l'étude du cas unique se justifie également lorsque le cas présente un caractère unique ou extrême (Royer et Zarlowski, 1999). Finalement, la troisième raison de son utilisation fait référence à un phénomène, qui sans être rare, est jusque-là inaccessible à la communauté.

Nous écartons l'éventualité du cas unique car il ne répond pas à notre situation. Premièrement, nous ne testons pas une théorie existante, qu'elle qu'en soit la raison. Deuxièmement nous ne voulons pas prendre un cas extrême, comme nous aurions pu le faire en analysant la stratégie de communication marketing d'entreprises comme la SAQ ou Hydro-Québec. Les particularités de ces cas ne nous semblaient pas intéressantes pour répliquer par la suite notre analyse. Par ailleurs, comme le précise Perry (2000), le cas unique correspond, certes à une approche inductive exploratoire, mais plus proche de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967). Troisièmement, nous écartons le cas du phénomène inaccessible à la communauté scientifique; nos entreprises disposent tous d'outils de communication diffusant de l'information au plus grand nombre. Ces propos militent en faveur d'un rejet de l'étude du cas unique.

Ce choix de l'étude de cas unique éliminé, il fait nul doute que nous nous concentrerons sur l'étude de cas multiples. L'avantage de recourir à une étude multi-cas est de permettre des analyses inter-sites en plus d'étudier chacun des cas en profondeur pour mieux les comprendre. Précisons encore que la notion de cas multiple implique de regarder chacun des cas comme un ensemble d'expériences multiples et non comme une multitude de répondants d'une étude (Yin, 1994).

Toutefois, à l'instar de l'approche quantitative, plusieurs questions se posent concernant la taille minimale à prendre en compte pour obtenir une relative confiance dans les résultats obtenus. Parallèlement à cette question de taille de l'échantillon, les notions de durée et de coût de l'étude que ce choix va engendrer sont des dimensions à considérer également.

2.1 – Les critères d'échantillonnage

À l'instar des approches quantitatives, la taille de l'échantillon à prendre en compte est tout aussi important pour l'approche qualitative. Toutefois, comme le souligne Deslauriers (1991), la taille et la composition sont rarement prédéfinies, « ...tout dépend de l'évolution de la recherche et des informations nécessaires; il s'ensuit que l'échantillon relève des besoins de la recherche, du jugement du chercheur, et de la saturation des catégories ». Yin (1990) définit deux principes permettant de définir la taille de l'échantillon : la saturation et la réPLICATION.

Le principe de réPLICATION prend pour fondement le fait que le chercheur suppose trouver des résultats similaires (réPLICATION littérale) ou, que selon la théorie, il devrait aboutir à des résultats différents (réPLICATION théorique) (Yin, 1994). Selon l'auteur, en s'appuyant sur le principe de la réPLICATION littérale, et en présence de différences subtiles entre les cas, et d'une volonté d'obtenir un degré de certitude important, cinq ou six cas constituent une taille minimale de l'échantillon. À l'inverse, si les différences entre les cas sont importantes, le choix de deux ou trois cas bien précis est considéré comme satisfaisant. Concernant le nombre de cas à choisir pour la réPLICATION théorique, il dépend des conditions supposées exercer une influence sur le phénomène étudié (Royer et Zarłowski, 1999). Ainsi, plus le nombre des conditions qui influencent le phénomène est important, et plus grand sera l'échantillon à déterminer.

Concernant le principe de saturation, les théoriciens s'opposent pour définir avec précision un nombre précis de cas. Pour Glaser et Strauss (1967) ou encore Eisenhardt (1989), la taille d'un échantillon est celle permettant d'atteindre la

saturation théorique, c'est-à-dire qu'elle consiste à arrêter toute recherche de nouveaux cas à partir du moment où il n'y a plus d'information complémentaire à dégager. Les deux premiers auteurs qualifient cette technique d'échantillonnage théorique. Rappelons que ces deux principes visent avant tout à accroître la validité interne, comme nous l'analyserons dans un prochain paragraphe. Parallèlement, en faisant varier le contexte d'observation (localisation géographique des entreprises, type d'organisation, secteurs d'activités, etc.), il est possible d'améliorer la validité externe.

Pour notre part, notre objectif consiste à comprendre la façon dont les entreprises utilisent Internet dans leur stratégie de communication. Étant donné que les entreprises constituant notre échantillon appartiennent au même secteur d'activité, les résultats risquent d'être similaires sur certains points. Par ailleurs, comme elles sont issues de sous-secteurs différents, il est aussi probable de trouver des divergences.

Une des difficultés résulte toutefois dans la découverte d'un nombre suffisamment important d'entreprises pour évaluer la même problématique (notion de saturation théorique de Yin, 1994). En effet, lors de la résidence en entreprise, les quatre cas analysés appartenaient tous à des secteurs différents certes, mais la grande difficulté aurait été de trouver des concurrents ou des partenaires agissant dans le même secteur. Pour une seule des PME de notre échantillon d'alors, un concurrent se trouvait dans la province de Québec. Pour une deuxième entreprise, un seul véritable concurrent se trouvait en Ontario, filiale d'une multinationale; la troisième organisation avait deux sérieux concurrents, l'un en Californie, l'autre en Israël; quant à la dernière, il n'y avait tout simplement que quatre cas d'entreprises semblables dans le monde ! Nous voyons donc à travers cet exemple vécu, que les cas amenant des résultats différents, leur nombre n'était pas suffisant pour mener à la construction d'une théorie. À l'inverse, et même si la taille avait été suffisante pour justifier du principe de réPLICATION, les conclusions tirées des études divergeaient, si bien qu'aucune généralisation n'a été formulée.

Pour conclure, rappelons que dans le cas d'une comparaison inter-sites, Eisenhardt (1989) suggère de choisir un échantillon dont la taille minimale est de quatre entreprises, sans dépasser un maximum de dix. Au-delà de ce nombre, la complexité et la quantité d'informations recueillies rendent les analyses plus difficiles. Hedges (1985, cité dans Perry, 2000) énonce qu'un nombre de quatre à six cas forment une base minimale pour débuter une analyse, alors que la borne supérieure est de quinze. Dans la même veine, Miles et Huberman (1994) précisent qu'en dépassant quinze cas, cela rend la recherche difficile à manier.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené notre recherche auprès de six entreprises. Les éléments théoriques cités ici, mais aussi la richesse de l'information trouvée au cours de nos investigations justifient ce chiffre. Suite à la définition de ces critères d'échantillonnage, voyons la procédures que nous nous fixons.

2.2 – *La procédure d'échantillonnage*

Nous convenons d'utiliser quatre critères d'échantillonnage pour déterminer notre échantillon ; nous optons pour la région géographique, le secteur d'activité, la taille et la présence d'un site Web.

Ainsi, dans un premier temps, nous limitons géographiquement notre recherche en nous intéressant exclusivement aux entreprises en activité dans la province de Québec. Plusieurs raisons motivent ce choix et notamment le fait que les entreprises des secteurs d'activité nous intéressent sont suffisamment nombreuses au sein de la province pour avoir une base opérationnelle de taille respectable. De plus, étant donné l'étendue du Canada, nous voulons garder un contrôle sur notre échantillon, et la distance géographique est apparue comme un critère déterminant pour pouvoir interroger, au besoin, les responsables d'entreprises à plusieurs reprises. Nous pensons qu'il est difficile de le faire lorsque les entreprises sont réparties dans les autres provinces, en raison de deux obstacles évoqués lors d'une section précédente, à savoir le temps et le budget disponible pour l'étude. Notons finalement

que ce premier critère n'exclut toutefois pas la possibilité qu'une entreprise réalise une partie de ses activités à l'extérieur de la province du Québec.

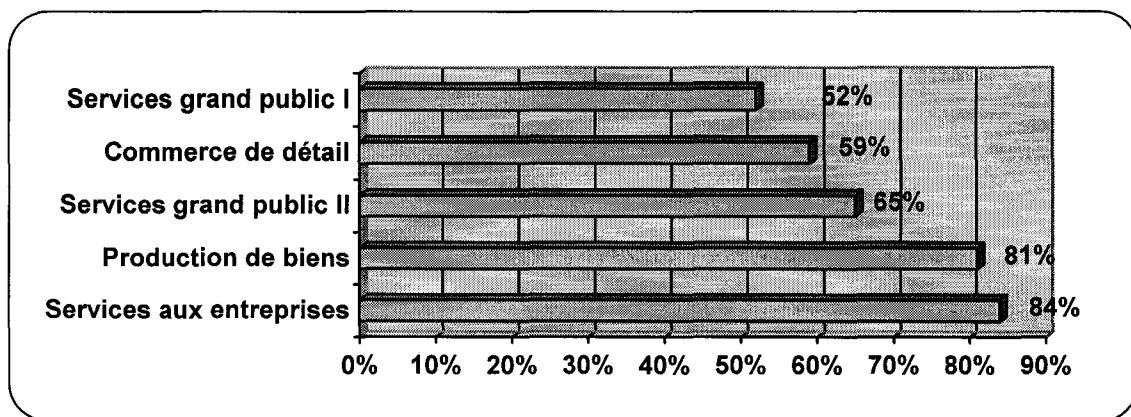
Dans un deuxième temps, notre choix se porte sur les entreprises provenant du grand secteur « Commerce de détail – distribution ». Plusieurs raisons ont motivé ce choix. Sur le plan économique, le commerce de détail est un secteur d'activité qui se porte bien : depuis sept ans, les ventes au détail connaissent une augmentation à la fois au Canada et au Québec. Dans la province, d'ailleurs, les ventes ont augmenté de 6,5 % en 2002 et on prévoit une hausse de 5 % pour 2003 (Conseil québécois du commerce de détail, 2003). Par ailleurs, étant donné le nombre important d'entreprises de ce secteur, l'étude de cas multisites que nous proposons de réaliser nous permet de choisir des entreprises non concurrentes dans des sous-secteurs d'activités comme l'alimentation, l'électronique, le livre, la pharmacie, la quincaillerie et la rénovation. Ce choix de ne pas opter pour des entreprises sises dans le même sous-secteur tient compte de la relative confidentialité des informations que nous cherchons obtenir. De plus, dans certains sous-secteurs, le nombre d'entreprises de la taille recherchée est tellement petit qu'il nous paraît difficile d'aller rencontrer une entreprise après avoir vu son concurrent immédiat. La figure 19 illustre le pourcentage d'entreprises de ce secteur d'activité ayant un site Web.

Dans un troisième temps, nous choisissons la taille comme autre dimension de segmentation de notre échantillon. Nous optons pour les grandes entreprises, en raison de leur poids économique dans les secteurs d'activités considérés, mais également à leur organisation fonctionnelle. En effet, de nombreuses entreprises disposent de départements dûment organisés, à l'intérieur desquels chacun y joue un rôle bien déterminé. Ainsi, il nous semble plus facile de trouver des interlocuteurs pouvant nous parler de la communication marketing ou des nouvelles technologies utilisées en parallèle de la fonction marketing.

Enfin, le quatrième critère émane directement de notre thème de recherche et a trait à la présence d'un site Web. Il convient de la définir plus amplement. Toutes

les entreprises de notre échantillon disposent d'un site Web et l'utilisent à différents degrés pour communiquer de l'information à différentes cibles, en plus d'outils de communication plus traditionnels. Bien évidemment, notre critère de présence d'un site Web est assez large, car nous incluons tout type de site, qu'il soit de nature informationnelle, interactionnelle ou transactionnelle (figure 23).

Figure 23
Proportions d'entreprises branchées à Internet en 2001 selon le secteur d'activité



Source : Poussart (2002)

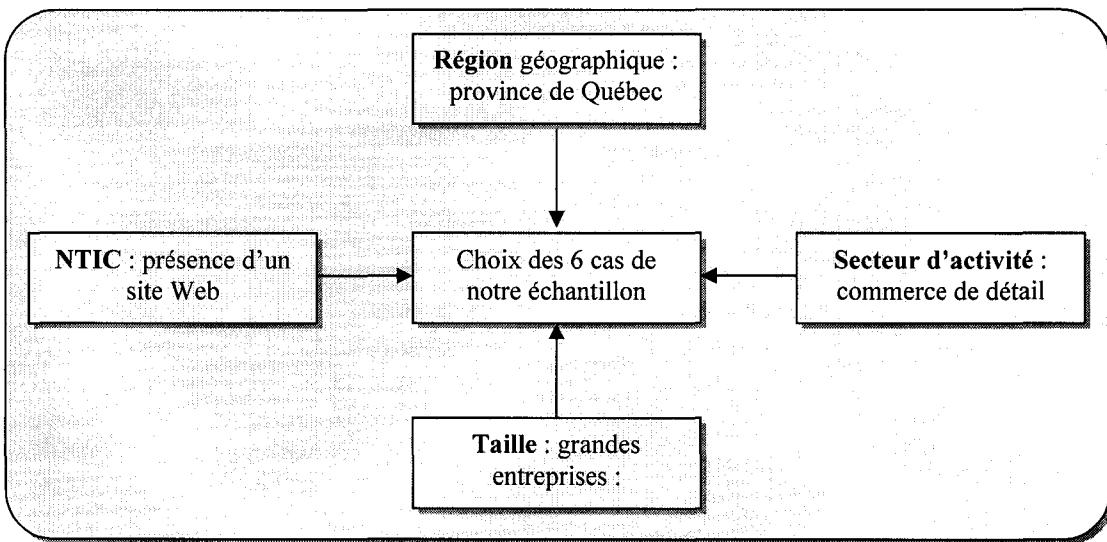
En respectant ces quatre critères, nous avons établi une liste d'entreprises pour chacun des sous-secteurs déterminés, respectant nos critères d'échantillonnage. Pour nous aider dans cette démarche, nous recourons au classement élaboré par la *Revue Commerce*²².

Enfin, nous avons également recours à des intermédiaires afin d'augmenter nos chances de convaincre et de rencontrer les entreprises que nous cherchons. Par l'intermédiaire de nos directeur et co-directeur de recherche, nous avons pu entrer en contact avec de hauts responsables de grandes entreprises du commerce de détail. En cas d'incapacité à répondre à notre recherche, ces personnes nous ont dirigé vers les

²² Il s'agit à la fois du Palmarès Commerce des 150 entreprises les plus et les moins admirées au Québec et de l'indice Internet Secor-Commerce (ISC), mesurant la qualité du site Web d'une entreprise selon 11 critères.

responsables concernés, nous ouvrant ainsi la voie pour entrer dans l'entreprise. Ainsi, forts de ces critères, nous résumons dans la figure 24 suivante les éléments d'échantillonnage présentés ici.

Figure 24
Les critères de sélection de l'échantillon



2.3 – La sélection des entreprises

De façon concrète, une fois les critères établis, et les entreprises qualifiées recensées, la démarche est fort simple. Elle consiste à contacter les responsables de ces entreprises identifiées, suites aux contacts entrepris par nos intermédiaires, pour leur expliquer le projet de recherche et leur demander leur implication et leur participation.

La procédure suivie pour la sélection de chacune des entreprises peut être décrite comme suit. Dans un premier temps, nous prenons contact par téléphone avec le responsable de l'entreprise, en prenant soin de présenter le sujet et l'objectif de la recherche, des retombées pratiques pour l'entreprise, de même que des renseignements plus techniques, comme la durée de la rencontre, les dates et lieux des rendez-vous, notre intention de procéder à un enregistrement des conversations. Afin

de parer à toutes les excuses pour échapper à ce genre de rencontre, nous avons élaboré une grille de justificatifs, visant à montrer à notre interlocuteur l'importance de sa participation à notre étude. Nous assurons de l'intégrité de notre démarche et de la confidentialité des données recueillies en faisant signer une entente de confidentialité.

Dans l'affirmative, nous confirmons par courrier électronique les renseignements pratiques du rendez-vous (date, heure et lieu). Nous profitons de ce courrier pour faire part à l'interviewé, s'il en a fait la demande, de la liste des questions que nous souhaitons poser, afin de préparer l'interlocuteur et démontrer l'aspect rigoureux, officiel et éthique de notre démarche.

Nous avons regroupé dans le tableau 22 ci-dessous les principales caractéristiques des entreprises composant notre échantillon.

Tableau 22
Vue synoptique des entreprises de notre échantillon

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Secteur d'activité</i>	Rénovation	Électronique grand public	Épicerie	Quincaillerie, auto, maison	Pharmacie	Librairie, disques, jeux
<i>Caractéristiques</i>	1er Québec 3ème Canada	1er Québec	1er Québec	1er Canada	1er Canada, 7ème Amérique Nord	1er Québec
<i>Interlocuteur rencontré</i>	PDG	VP ventes et marketing	Directeur département comm. élec.	Directeur comité informatique franchisés	Responsable communication	Directeur département comm. élec.
<i>Année de création du site Web</i>	1996	2000	1996	-	-	1996
<i>Atouts de l'utilisation d'Internet</i>	• Forum de discussion	• Outils en ligne d'aide au magasinage	• Visite virtuelle des magasins	• Information pour le développement des franchises	• Lettre d'information multi-sectorielle	• Photos en ligne

3 – Les instruments de la collecte des données

Avant d'entreprendre toute démarche sur le terrain, nous effectuons une recherche documentaire sur l'entreprise, par le biais d'informations secondaires, afin de mieux la connaître, ainsi que sur le secteur d'activité dans lequel elle évolue, afin de comprendre l'influence de leur environnement immédiat. Divers outils ont été développés suite à la résidence en entreprise pour permettre de comprendre la place de la communication électronique dans la stratégie globale de communication de l'entreprise et bien évidemment, ils constituent notre panoplie de recherche. Ainsi, les mémos, le journal de bord, la collecte d'information secondaire, sans oublier, l'outil principal, l'entrevue, par lequel nous commençons notre présentation, ont notre préférence.

3.1 – L'entrevue individuelle semi-dirigée

Il existe quatre types d'entrevues, précise Berger (2000). L'entrevue informelle (« informal interviews ») tient souvent lieu de première rencontre avec les participants d'une étude ultérieure : en fait, il s'agit plutôt d'une conversation générale sur le sujet de la recherche, sans toutefois entrer dans le corpus de l'étude. C'est ce que nous avons parfois effectué en présentant notre demande d'intervention dans l'entreprise : la description du sujet a ainsi donné lieu à quelques échanges sur les grandes lignes de l'intervention et sur des thèmes à aborder.

Dans l'entrevue non dirigée (« unstructured »), le chercheur désire obtenir de l'information de la part de son interlocuteur, mais a peu de moyens de contrôle sur lui. Il s'agit plus d'une suggestion que d'une véritable question et la personne interviewée répond de la façon qui lui convient le mieux. (Rubin et Rubin, 1995, p.5). À l'opposé, l'entretien directif (« structured interviews ») est une épreuve comportant des questions abordant des points bien précis : il s'agit souvent de connaître des opinions, des attitudes ou des comportements des personnes interrogées. Un guide est généralement fourni pour permettre à l'intervieweur de donner des indications au répondant sur sa façon de répondre. Entre ces deux types d'outils, et lorsque le chercheur désire un peu plus de latitude, et plus d'information à recueillir, l'entrevue

semi-dirigée (« semistructured interviews ») s'avère la solution appropriée. Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié l'entretien individuel semi-directif : nous retenons la définition qu'en donne Savoie-Zajc (1998) :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène étudié. » (Savoie-Zajc, 1998 : page 266)

Le but principal de cette approche est de poser ses questions au responsable de l'entreprise pour « [...] mettre à jour des opinions, des sentiments, des motivations, des croyances et des comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche. » (D'astous, 2000). L'avantage de recourir à cette forme de questionnaire est de permettre à la fois de recueillir de l'information bien précise tout en offrant une certaine liberté pour permettre un échange avec l'interviewé. Dans ce contexte, ces questions supplémentaires permettent d'expliquer une idée, un point de vue, d'approfondir une réponse fournie par le répondant, voire de recueillir de l'information connexe au sujet étudié. Ainsi, nous avons utilisé deux outils (entrevue informelle et entrevue semi-dirigée) pour collecter les données à proprement parler. L'entrevue semi-dirigée s'est vue accompagnée d'un guide d'entrevue (Rubin et Rubin, 1995).

Pour effectuer une telle démarche, nous avons bâti un guide structuré afin d'aborder un certain nombre de thèmes prédefinis (Baumard, Donada, Ibert et Xuerb, 1999). C'est également ce que préconise Patton (1980, cité dans Deslauriers, 1991) :

« En recherche qualitative, [...] on se sert plutôt des entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repère ; l'intervieweur peut aller au-delà des questions posées et en même temps qu'il s'assure d'obtenir à peu près les mêmes renseignements des différentes personnes interrogées. » (Deslauriers, 1991 : page 36)

L'utilisation d'une telle approche nous permet d'investiguer le plus grand nombre possible de pistes de recherche, y compris celles n'étant pas définies expressément dans notre grille d'entretien, mais que cet outil nous permet d'aborder quand même. L'outil utilisé se présente, avant tout, comme un questionnaire ouvert, permettant de faire le tour de notre cadre opérationnel. Généralement, précise Deslauriers (1991), ce guide propose « une douzaine de points, parfois un peu moins » qui constituent autant de dimensions à explorer lors de l'échange.

Nous avons donc bâti un guide développé afin de recueillir l'information recherchée, et utilisé tout au long des entrevues. Il nous permet de poser les mêmes questions à tous les participants et s'avère un précieux aide-mémoire en cas d'oubli de certains points à analyser. Ainsi, nous le consultons avant, pendant et à la fin de l'entretien afin de nous assurer que tous les thèmes ont bien été traités. Nous l'avons conservé sous les yeux tout au long de nos rencontres pour vérifier que tous les thèmes retenus avaient été abordés. L'annexe 2 reproduit la grille-type employée lors de l'entretien semi-directif.

Bien évidemment, l'ordre des questions prend tout son sens ici, même si, comme le rappelle Deslauriers (1991), il n'existe pas de modèle unique pour réaliser une entrevue. Ainsi, nous commençons notre entretien par une série de questions préliminaires, plus générale, en demandant à notre interlocuteur de se présenter, de décrire son rôle dans l'entreprise, la place de l'entreprise dans son secteur d'activité et les autres acteurs qui jouent un rôle prédominant au sein de celui-ci. Par la suite, nous abordons les points relatifs à notre question de recherche en passant successivement en revue les différents facteurs présentés. Nous terminons notre entrevue par une série de questions complémentaires assez générales permettant à notre interlocuteur d'apporter des précisions jugées utiles au sujet.

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné, nous ne négligeons pas de recourir à une autre sorte d'entrevue non dirigée : la conversation informelle, spontanée. Plutôt que de poser les questions de façon linéaire, ce qui effraie certains

participants, nous abordons ainsi l'entretien de façon plus générale pour laisser le participant raconter l'histoire de son entreprise, sa vie consacrée à sa création, son appréhension des NTIC dans son entreprise,... À travers des questions d'approfondissement, pour préciser certains points, nous parvenons à passer en revue tous les thèmes de notre étude.

Enfin, comme le mentionne Yin (1989), nous intégrons d'autres outils pour nous aider à mieux comprendre les cas étudiés. Voyons en quoi ils consistent.

3.2 – Les mémos ou les notes

« La mémoire est une faculté qui oublie » a-t-on coutume de dire. Pour palier cette lacune, nombreux auteurs dont Yin (1989, 1994) et Deslauriers (1991) conseillent au chercheur de recourir à l'utilisation de notes. Lofland (1991 cité dans Deslauriers, 1991) précise même que la prise de note constitue la raison d'être d'une recherche qualitative. Le but de la prise de note est de fixer ce que l'entrevue ne peut rendre compte : ce que le chercheur voit, entend, ressent ou pense tout au long de l'entrevue. En ce sens, en recherche qualitative, l'analyse débute dès la collecte des données. On a souvent usage de classifier les notes en trois catégories : les notes théoriques, les notes méthodologiques et les notes descriptives, correspondant à ce que nous baptisons ici, le journal de bord.

« Les notes méthodologiques se rapportent au déroulement concret des opérations de recherche » précise Deslauriers (1991). Elles consistent à colliger l'ensemble des opérations relatives à la recherche, les problèmes rencontrés au niveau des entretiens, les solutions envisagées pour répondre à des points bien précis,... Bref, le but est de se rappeler tous les choix méthodologiques effectués tout au long de la démarche, y compris ceux ayant dû subir un clivage avec le plan méthodologique originel, afin de comprendre et de se souvenir en quoi nous avons dû recourir à de telles pratiques. Ce type de notes constitue un document précieux lors de la rédaction finale du travail de recherche, car elles témoignent du fil conducteur suivi.

Les notes théoriques offrent une base d'analyse pour « donner un sens et une cohérence aux différentes observations » explique Deslauriers (1991). Les notes théoriques nous permettent d'écrire des hypothèses, des propositions, des interprétations, des intuitions, des réflexions, constituant des morceaux d'analyse. Si ces éléments s'avèrent justes, on se rend compte qu'ils sont inséparables de l'entretien en tant que tel et constituent les prémisses de l'analyse des données. À l'inverse, s'ils sont faux, ils conduisent alors à des bornes, des garde-fous pour l'analyse, voire des repoussoirs. Dans les deux cas, il s'agit d'outils utiles pour la constitution d'une analyse structurée, car ils permettent au chercheur de se compromettre et de vérifier ultérieurement les propos notés.

3.3 – *Le journal de bord*

Ce que nous nommons « journal de bord » est en fait relié à l'appellation « notes descriptives » et s'agence autour de la triade : lieu, acteurs et événements. Cet outil est intéressant dans la mesure où il dresse de façon chronologique les événements survenus lors de la collecte des données. Il permet ainsi de mieux se remémorer ce qui a pu avoir une influence sur l'entretien.

Des trois éléments mentionnés, le lieu est l'élément essentiel, car il situe l'action. Deslauriers (1991) précise d'ailleurs que « [...] l'environnement physique n'est pas neutre : le tracé de l'espace, l'architecture, tout est fruit des interactions sociales en même temps que le résultat d'une définition de la situation et des rapports au pouvoir. » Cette observation du lieu permet une interprétation de certains propos de l'entretien. Ainsi, lors de la résidence en entreprise, nous avons rencontré la majorité des répondants dans leur bureau, ce qui a donné lieu à un repérage de leur environnement de travail. Toutefois, pour un dirigeant, la rencontre s'est fait dans un café. Plusieurs interrogations sont nées suite à ce rendez-vous : la personne interrogée, voulait-elle nous cacher quelque chose ? Quoi qu'il en soit, lors de notre analyse, la mémorisation des lieux vus nous a manqué pour permettre de mettre certains propos en relation avec l'environnement physique.

L'acteur de son côté doit être le sujet de l'analyse. La prise en compte de dimensions kinesthésiques : sa posture, sa gestuelle, le ton du discours, de même que son habillement traduisent un comportement, qui loin d'être neutre, donne tout son sens à l'interprétation des données. En réécoulant nos enregistrements, nous avons tenté de mettre en relief les propos enregistrés avec le ton du discours et la gestuelle déployée. Enfin, les activités qui se déroulent sur le site d'observation (événements) tels que les appels téléphoniques ou les intrusions d'autres acteurs, décrivent un processus de fonctionnement, donnant des explications concrètes aux propos recueillis. Outre ces outils, les autres données, dites secondaires fournissent un éclairage pour mieux appréhender l'entreprise et son environnement.

3.4 – Les données secondaires

Les données secondaires nous permettent également de mieux analyser les cas étudiés, notamment en vérifiant une partie de la stratégie de communication de l'entreprise ou encore pour l'analyse sectorielle de l'établissement.

Ce sont surtout les documents issus des revues, des journaux et des publications diverses (rapport d'activité ou publications professionnelles) qui constituent notre source de documentation. Bien évidemment, les données secondaires issues de l'Internet nous intéressent également. Dans un premier temps, les données secondaires nous ont permis de préparer les entrevues puis de fournir matière à l'analyse en confrontant les éléments secondaires avec les propos recueillis.

Selon les secteurs d'activité, non seulement la documentation interne, mais également les renseignements externes nous sont d'une grande utilité. Toute cette littérature est analysée à travers des grilles de lectures.

Concernant les sites Web, nous avons élaboré une grille d'analyse en fonction des éléments relatifs à la communication que nous avons trouvés lors de notre étude préliminaire, mais également en prenant en compte les variables mesurées dans les études Perry et Bodkin (2003 ; 2002 et 2000), Bégin et Boisvert (2002), Bégin et Tchokogué (2001) et Griffith et Krampf (1998). Notre grille d'analyse

comprend ainsi un certain nombre de variables à vérifier, que nous avons classées en fonction des outils de communication marketing : elle est présentée à l'annexe 3.

3.5 – La procédure de la collecte des données

Outre l’élaboration de notre cadre théorique et de notre grille d’entrevue, il reste un aspect technique à résoudre pour collecter les propos tenus par nos répondants. Les entrevues individuelles ont duré d’une à deux heures en moyenne. Étant seul dans nos rencontres, l’enregistrement des conversations, en respectant les désiderata des interviewés, nous a semblé être la meilleure alternative (Yin, 1994). Toutefois, selon Lincoln et Guba (1985), l’enregistrement mécanique des conversations présente moins d’avantages qu’il n’y paraît, en raison d’éventuels problèmes mécaniques pouvant survenir à tout moment (arrêt inopiné de la bande, piles hors d’usage,...) et de manque de spontanéité des répondants face à cette machine. Par chance, nous n’avons pas été victimes de ce genre de déconvenue et les acteurs se sont bien adaptés à notre magnétophone.

De plus, la transcription des enregistrements doit se faire peu de temps après la rencontre, de façon à ne rien perdre de la substance des entrevues. Ici encore, deux méthodes s’opposent. La première, plus longue et rébarbative, consiste à transcrire l’intégralité de la bande sonore. Comme le note Deslauriers (1991), seul « le chercheur au tempérament de collectionneur préférera transcrire le *verbatim* de toutes les entrevues ». L’autre technique prévoit de ne reprendre que les éléments utiles pour la recherche. Nous avons commencé la transcription des entrevues le jour même de la collecte des données, ce qui a parfois pris plusieurs jours avant de transcrire l’intégralité de la bande²³.

Toutefois, il faut noter que ne pas transcrire l’intégralité de la bande fait oublier des propos, qui sans avoir une teneur explicite pour l’analyse, participent à mieux comprendre le contexte général. De ce fait, pour la présente recherche, nous avons transcrit l’intégralité du *verbatim* par écrit. L’avantage est de pouvoir trouver

²³ En travaillant quelques heures par jour, si l’on considère le caractère rébarbatif de la tâche.

des mots clés lors d'une recherche-texte et ainsi, bonifier notre analyse. Enfin, le recours aux autres outils (journal de bord, mémos, données secondaires) constitue les autres moyens utilisés pour l'analyse.

4 – L'opérationnalisation des variables

Au cours du chapitre précédent, nous avons présenté le cadre opérationnel de notre étude et nous avons défini les facteurs composants le modèle d'analyse proposé. À la lumière des propos que nous avons tenus précédemment, il semble désormais capital de présenter comment nous traduisons ces variables en des termes concrets, observables et mesurables. Peu de littérature et peu d'études (tant quantitatives que qualitatives) ont mesuré ces facteurs, si bien que faisons preuve d'imagination et de créativité pour analyser de telles dimensions. Toutes ces dimensions sont présentées à l'annexe 4.

4.1 – L'analyse des sites Web de la concurrence

Nous définissons cette variable comme l'analyse des concurrents de l'entreprise oeuvrant dans le même secteur d'activité et ayant un site Web doté de fonctions identiques ou supérieures. Les principaux indicateurs mis en œuvre pour analyser cette variable consistent à identifier les principaux concurrents de l'entreprise. À ce chapitre, les bases de données et les journaux d'affaires fournissent cette information. Une fois obtenue, nous effectuons une visite des sites Web de la concurrence, pour évaluer leur niveau de fonctionnalité (site Web informationnel, promotionnel ou transactionnel) ainsi que les outils développés sur le site Web pour donner une plus-value à l'information cherchée par les internautes. Dans certains cas, les sites Web ont fait l'objet d'évaluation, notamment dans la revue *Infopresse*. Cela nous donne une base informationnelle, que nous complétons depuis la parution de l'article.

Nous complétons cette information en interrogeant les répondants lors de l'entrevue semi-dirigée. Les informations secondaires recueillies auparavant nous servent à appuyer les propos des répondants.

4.2 – Les facteurs liés à la stratégie de communication marketing

4.2.1 – La définition des axes stratégiques de la communication

Les grands axes stratégiques de la communication recensent les activités que l’entreprise a décidées de mettre en oeuvre sur Internet. Quatre grands axes ont ainsi été mis en lumière dans la littérature (Briggs, 1997 ; Husherr et Rosanvallon, 2000 ; IAB, 1999 ; Lehu, 2001 ; Variot, 2001) et se retrouvent définis comme suit :

- La notoriété et l’image de marque : développer l’identité, la notoriété et la reconnaissance de l’entreprise et/ou de ses produits.
- La création de trafic : augmenter l’achalandage du site Web, de façon à lui donner une raison d’être et passer à l’une des deux étapes suivantes (création de bases de données et/ou vente en-ligne).
- La création de bases de données : activité consistant à conserver les coordonnées des clients venant sur le site Web et les exploiter ultérieurement.
- La vente directe en ligne : activité consiste à vendre ses produits ou ses services directement en-ligne via Internet.

En plus de l’entrevue, l’analyse du site Web de l’entreprise, et de la documentation secondaire constituent nos principales sources d’informations.

4.2.2 – La définition des objectifs de la communication

Ici, la définition des objectifs de communication est variable selon le niveau hiérarchique de la communication. Ainsi, au niveau cognitif, il s’agit de transmettre une connaissance, tandis que le niveau affectif vise avant tout à tenter de persuader le consommateur. Quant au niveau conatif, l’objectif est d’induire une modification des comportements des consommateurs.

Pour chacun des niveaux, plusieurs indicateurs viennent mesurer les objectifs de la communication, notamment en identifiant les outils présents sur le site Web ; ces derniers traduisant des objectifs spécifiques. Par ailleurs, les articles des journaux d’affaires ou des revues de communication rapportent également les propos des dirigeants quant aux spécificités du site Web. Cette information est également

utilisée et analysée. Nous la complétons ensuite avec celle en provenance de la grille d'entrevue.

4.2.3 – La définition des cibles de la communication

Les cibles de communication sont les groupes de personnes à qui s'adresse la communication. Traditionnellement, cette variable peut prendre trois aspects, à savoir les particuliers, les entreprises ou les autres parties prenantes (détenteurs d'enjeux) avec l'organisation. L'identification de cette variable ne pose pas de problème en tant que tel, mais parfois la stratégie de communication est différente selon les cibles considérées. Encore une fois, l'analyse du site Web de l'entreprise identifie la cible visée. Dans certains cas, des sections spécifiques sont proposées pour les différents acteurs. Enfin, la nature des autres outils de communication et les supports utilisés nous informent également sur la cible choisie par l'entreprise dans ses messages : un média de masse véhicule de l'information à destination des particuliers ; les rapports d'activité se destinent plus particulièrement aux actionnaires.

4.2.4 – Les facteurs liés au choix des outils de communication marketing

Plusieurs facteurs permettent de comprendre le choix d'outils de communication marketing. Pour comprendre les raisons motivant l'utilisation des outils, nous avons développé une grille mesurant leur présence. Ainsi, en proposant la lecture avec l'interviewé, et en expliquant chacun des éléments à mesurer, il est possible de déterminer précisément si l'entreprise a recours, par exemple, aux relations publiques de façon à informer des tiers du lancement d'un nouveau produit, de l'acquisition d'une entreprise, de l'émission d'action, d'un commandite,...

Cette grille mesure en réalité les outils pouvant être utilisés conformément aux quatre niveaux de hiérarchie des effets, qu'ils se situent dans la communication traditionnelle, comme électronique. L'annexe 3 présentée précédemment expose la grille complète d'analyse. Nous avons passé en revue les principaux outils que nous

comptons utiliser pour aller recueillir l'information lors de nos entretiens, mais également lors de l'analyse des sites Web des entreprises.

4.3 – Les facteurs liés à la stimulation

Deux types d'activité de stimulation ont été identifiés. La première est la stimulation hors-ligne qui se définit comme l'activité consistant à faire connaître son site Web en utilisant ici des moyens de communication traditionnels (médias traditionnels,...). La seconde, la stimulation en-ligne consiste à faire connaître son site Web en utilisant ici des moyens de communication électroniques (publicité Web, moteurs de recherche,...).

Lors de l'analyse des outils de communication traditionnels, nous profitons pour analyser si l'entreprise mentionne son adresse Web sur ces supports. De façon électronique, nous avons vérifié la place de l'adresse Web de l'entreprise dans les principaux moteurs de recherche francophones.

4.4 – Les facteurs liés aux relations entre l'entreprise et ses clients

Trois variables ont été identifiées ici : l'individualisation, la personnalisation et le datamining. Pour chacune d'entre elle, les définitions que nous donnons sont les suivantes :

- L'individualisation : Adaptation du contenu du site Web à chacun des clients en fonction d'un profil que ce dernier a défini.
- La personnalisation : Relations réciproque entre un client et une entreprise.
- Le datamining : Technique de gestion et d'utilisation des bases de données clients.

Même s'il paraît délicat de cerner dans les propos des dirigeants l'utilisation de certaines de ces pratiques, en raison de leur caractère parfois novateur, le recours à la grille d'analyse des sites Web permet de mesurer la présence de ces variables.

L'annexe 4 résume l'ensemble des outils utilisés pour chacun des construits pour collecter l'information. Voyons maintenant comment nous allons analyser nos données.

5 – Le traitement et l'analyse des données

Alors qu'en recherche quantitative, le codage fait partie de l'instrument même de collecte des données, par lequel le répondant s'exprime en cochant la case appropriée à sa situation, en recherche qualitative, « le codage est un travail simultané de création, d'interprétation et d'induction » (Deslauriers, 1991). Bref, il s'agit d'un travail de classement, par lequel les données sont éclatées, puis regroupées en ensembles communs pour être analysées et interprétées.

5.1 – L'organisation des données

Une première étape incontournable, avant de se lancer dans la manne d'information recueillie, est de classer les données : cette démarche est d'autant plus vraie dans une approche qualitative qu'elle repose sur des documents de nature diverse (*verbatim* des entrevues, notes, articles de presse, rapports annuels, site Web, etc.) (Huberman et Miles, 1991 ; Robson, 1993 ; Yin, 1994).

Ainsi, pour organiser et faciliter l'analyse ultérieure des données, nous avons opté pour le système de classification préconisé par Huberman et Miles (1991). Les auteurs invitent les chercheurs à utiliser des tableaux croisés dans lesquels fourmille tout un ensemble d'informations, servant tout autant à l'organisation des données qu'à une analyse préliminaire.

Dans ce cadre, l'ensemble des documents relatifs à une entreprise est rangé et nous attribuons des codes facilitant par la suite la recherche d'information. Les premiers commentaires qui jaillissent de la lecture de ces documents sont mentionnés dans le tableau, ce qui donne un élan à notre analyse ultérieure. Enfin, pour éviter la perte des données, nous conservons une version papier et une version électronique de ces documents.

5.2 – La familiarisation avec les données

Outre l'organisation des données, nous nous familiarisons avec ces dernières, en lisant et relisant les documents pour « faire émerger les premières idées » (Usinier *et al.*, 2000). La relecture des *verbatim*, suite à l'écoute des entrevues, de même que la prise en compte des notes et du journal de bord correspondent à cette phase de familiarisation. À ce stade, comme le notent Usinier et *al.* (2000), le journal de bord et les notes prennent tout leur sens, car les sentiments éprouvés alors peuvent faire naître la lumière sur certains concepts, et même les interpréter : le niveau de la relation de confiance avec le répondant, l'intonation, la gestuelle employée sont des éléments à mettre en valeur ici. Bien évidemment, cette étape, essentiellement exploratoire, entre dans un processus complet et doit être suivie par d'autres phases d'analyse.

5.3 – Le codage des données

Quatre grandes méthodes de codage des données existent ayant chacune leurs adeptes et leurs opposants. Une première façon de coder les données consiste à les regrouper dans des catégories prédéterminées définies par Spradley (1980, cité dans Deslauriers, 1991) : le lieu, l'acteur, l'activité, l'environnement physique, les actions, les événements, le temps, le but et les sentiments. Selon l'auteur, l'ensemble des informations à analyser se retrouve dans l'une de ces catégories.

Une autre classification est proposée par Schatzman (1986 dans Deslauriers, 1991). Pour l'auteur, les catégories sont « universelles et peuvent s'appliquer à toutes les expériences observées ». Au nombre de huit, elles s'identifient à celles de l'auteur précédent. Enfin, ultérieurement, Strauss et Corbin (1998) ont proposé un autre système de codage, moins raffiné que celui de l'auteur précédent, mais assez semblable tout de même.

Dans notre démarche de codage des données, nous nous sommes référés à la méthode de Glaser et Strauss (1967), auteurs qui proposent un procédé de codage qu'ils dénomment « codage ouvert », qui permet de « couper, examiner, comparer, conceptualiser et de catégoriser les données » et qui se déroule en quatre phases

successives. Le choix de cette méthode se justifie en raison de la difficulté de remplir parfois les catégories imposées par les auteurs précédents. En fait, nous préférons avoir nos propres modes de classement, en fonction de nos besoins et surtout en partant dès le départ de propos qui nous semblent les plus pertinents pour cerner notre problématique. Ainsi, en créant des catégories thématiques, nous organisons l'analyse à notre convenance, et n'hésitons pas à la raffiner au fur et à mesure que nous avançons dans notre analyse. Finalement, nous posons un dernier commentaire en faveur du codage ouvert. Étant donné que nous nous inscrivons dans un paradigme interprétativiste, que nous avons nommé ici réalisme, il convient de préciser que nous n'appréhendons pas la réalité de la même façon qu'un autre chercheur, dont la position épistémologique serait contraire à la notre. Ainsi, nous fuyons la seule vérité voire la rigidité imposée par les systèmes de codage dont les catégories sont fermées, et plaidons en faveur du codage ouvert.

Ayant choisi d'utiliser cette méthode, il convient d'ores et déjà d'en exposer les principes, ne serait-ce que sommairement ainsi que les exemples de codage retenus aux fins de l'analyse. Dans un premier temps, nous avons donné des noms aux principales variables que nous pensons observer sur le terrain. Ainsi, nous avons élaboré une première classification qui se base sur le cadre opérationnel mis en place. Nous privilégions cette approche, plutôt que de recourir à une codification conjointe à l'analyse en raison du caractère synthétique qu'elle propose. En effet, en uniformisant dès à présent les principaux codes retenus, nous évitons bien des désagréments (redondance de codes par exemple) pouvant survenir lors de l'analyse à proprement parler. De nombreux auteurs (Berger, 2000 ; Deslauriers, 1991 ; Creswell, 1994 ; Huberman et Miles, 1991) mettent en garde le chercheur contre cette volonté de sauter directement dans l'analyse et de passer sous silence certains propos. Nous optons pour une codification alphabétique, « proches sémantiquement des termes qu'ils représentent » (Huberman et Miles, 1991) et en normalisant notre procédure (par exemple, toutes les variables contenant le terme « marketing » ont été codifiées

par le code « MKG ») et en l'établissant sur une feuille séparée. Ainsi, n'importe quel chercheur reprenant notre étude pourra comprendre notre principe de classification.

Bien évidemment, nous nous laissons toute latitude pour ajouter des codes ou des sous-codes à des variables n'ayant pas été identifiées ici, mais qui pourraient transparaître lors de notre analyse des données. Précisons finalement, que pour identifier les différents répondants, nous avons ajouté des codes numériques. Ainsi, le code TV1 correspond à l'outil « télévision » utilisé par le répondant numéro 1, tandis que DATA2 correspond à l'utilisation du datamining par l'entreprise numéro 2. ce découpage alphanumérique permet ensuite une répartition par catégories et sous-catégories, facilitant du même coup notre analyse. Cet étiquetage des propos dactylographiés suite aux entretiens avec divers responsables est nécessaire pour effectuer un premier tri dans la manne d'information présente dans la transcription typographique des entretiens.

Dans un deuxième temps, nous ordonnons et regroupons ces étiquettes dans des catégories plus vastes, afin de diminuer le nombre de concepts. Bien évidemment, ce sont les concepts les plus proches par leur sens qui sont mis dans des ensembles communs. Cette étape réalisée, nous tentons de nommer chacune des catégories alors engendrées. Cette étape est nécessaire a fin de nous attacher à vérifier si toutes les catégories définies répondent à un élément de notre cadre opératoire. Parfois, pour une variable du cadre opérationnel, plusieurs catégories peuvent voir le jour.

Par la suite, nous tentons de lier les catégories entre elles, afin de constituer un réseau, semblable aux cartes cognitives pour chacun des éléments de réponse à une question. Nous procédons ainsi pour tous les cas étudiés, et regroupons alors les catégories entre elles, par ordre d'importance. Elles sont parfois liées ensemble, mais dans certains cas, elles sont plus ou moins proches les unes des autres. Nous examinons par ailleurs, certains aspects tels que la fréquence d'apparition des codes au sein d'une catégorie ainsi que les liens entre ces codes. Il se peut qu'ils soient toujours liés aux mêmes codes, ou au contraire, qu'ils tissent un réseau assez large de

liens, les uns avec les autres. La section sur le codage par ordinateur donnera plus d'explications à ce sujet.

En parallèle, nous identifions dans les mémos et le journal de bord, les codes identiques, dans les propos que nous avons pu notés avant, pendant et après les entretiens. De plus, nous effectuons également des « observations au-vol » (Huberman et Miles, 1991) dans ces documents, car les éléments observés et notés jusque-là, évoquent un début d'analyse. De temps à autre, d'ailleurs, la rédaction de notes théoriques enrichit également notre analyse.

5.4 – Le codage par ordinateur

Ce long travail fastidieux, il faut bien l'admettre, est grandement facilité aujourd'hui, par la présence de l'outil informatique. Pour conduire les différents types d'analyse, nous avons recours à plusieurs outils connus comme le traitement de texte Microsoft® Word 2000 ou plus spécifiques comme le logiciel d'analyse qualitative Tropes©.

Nous utilisons le traitement de texte Microsoft® Word 2000 pour trier les paragraphes du *verbatim* en fonction des codes attribués, et les regrouper en ensembles conjoints portant sur le même thème. En raison de la possibilité d'ouvrir plusieurs fenêtres, nous pouvons travailler sur plusieurs cas simultanément, en regrouper ainsi sur un document vierge l'ensemble des informations à traiter pour un thème donné. Par la suite, nous créons des fichiers indépendants dans lesquels nous disposons de toute l'information relative à un thème en copiant le matériel qui nous intéresse dans le fichier d'analyse. Le transfert de nos notes en format électronique, ainsi que les commentaires « au vol » inscrits sur les notes permettent de compléter plus facilement notre analyse.

Par ailleurs, grâce à sa fonction de recherche plein texte, il est aisé, avec un logiciel de traitement de texte de trouver des mots clés dans les *verbatim* retranscrits ou dans les notes dactylographiées. Il en est de même pour une partie de la documentation secondaire, que nous pouvons retranscrire directement grâce à un

logiciel de reconnaissance de caractères, ainsi que des sites Web que nous importons sur notre ordinateur en vue d'en faciliter l'analyse. En important ensuite les pages HTML* dans le logiciel de traitement de textes, nous pouvons procéder au même type de traitement des données : codage, tri, et analyse. Nous nous sommes inspirés de la méthode développée par Carney, Joiner et Tragou (1997) utilisant à l'époque le traitement de texte WordPerfect® pour la catégorisation, le codage et le traitement des données.

Enfin, le logiciel Tropes effectue plusieurs types d'analyses du texte tout aussi intéressantes, auxquelles nous avons eu recours. L'outil offre plusieurs niveaux d'analyse que la lecture de la transcription des entrevues ne permet pas toujours de mettre en valeur. En effet, Tropes permet de répondre à trois questions fondamentales d'un texte, à savoir : que dit le texte ?, comment le dit-il ? et pourquoi ? et permet d'aboutir à une analyse des résultats plus nuancée qu'une simple lecture. Comme le mentionnent Ghiglione et al. (1999) cités dans Hlady-Rispal (2002), Tropes propose plusieurs analyses :

« [...] de référence, il détecte le contexte de l'environnement discursif, isole les thèmes et les principaux acteurs ; quantitative, il identifie le style du texte et sa mise en scène ; chronologique, il effectue une analyse chronologique du discours ; contraction de texte, il identifie un petit groupe de "propositions remarquables" ; navigation hypertexte, il propose la mise en forme des analyses à travers plusieurs types de graphes. [...] »

C'est donc ce logiciel aux multiples vertus que nous avons utilisé dans nos analyses inter-sites notamment.

6 – Validité de notre méthode de recherche

La qualité de notre méthode de recherche repose sur quatre grands types de tests. Utilisés pour n'importe quel type de recherche sociale, ils le sont entre autres pour l'étude de cas, à laquelle ils s'adaptent. Ainsi, la validité de construit, la validité interne, la validité externe, de même que la fiabilité du modèle doivent être éprouvés avant toute collecte de données. Ces éléments doivent être combinés « pour solidifier

la preuve proposée » (Gauthier, 1998). Voyons tour à tour ces instruments de tests, et notamment comment ils s'appliquent dans le cas de notre recherche.

6.1 – Validité de construit

La validité de construit dénote la fait que le concept est mesuré de façon appropriée, c'est-à-dire que tous les indicateurs utilisés sont reliés entre eux pour mesurer ce concept et d'autre part, que ces indicateurs sont peu reliés à d'autres mesurant des concepts différents (Durand et Blais, 1997). En d'autres termes, la validité signifie que « la méthode de recherche utilisée a été capable de répondre à la question posée » (Deslauriers, 1991). Dans le cadre de l'étude de cas, trois tactiques sont prévues pour vérifier cette validité de construit : la multiplicité des sources de preuve, la chaîne de preuves et la relecture du cas (Yin, 1994).

6.1.1 – La multiplicité des sources de preuves

Tout d'abord, il convient de recourir à de multiples sources de preuve, car aucune, prise seule, ne constitue une façon suffisamment fiable d'apporter une preuve tangible de nos propos. Ainsi, nous avons recours à divers preuves que sont la documentation ou les documents archivés et les entretiens.

Dans un premier temps, nous considérons l'entretien comme notre source essentielle de preuve. Pour recueillir l'information la plus riche qui soit, nous utilisons un outil de mesure avec des questions ouvertes dans la grande majorité, afin de laisser libre cours au répondant dans ses propos. En effet, cet outil a l'avantage de laisser le répondant parler de la façon dont il a mis en place la stratégie de communication.

Au cours de cet entretien, et de façon à ce que notre collecte d'information soit la plus réaliste possible, nous utilisons du matériel d'enregistrement audio. À cet effet, nous avons toujours reçu l'autorisation verbale de le faire. Les propos recueillis sont pris dans leur contexte et ce support offre la possibilité de replacer le « verbal » dans la situation originelle.

La rencontre des personnes interrogées dans le cadre de notre étude se fait parfois sur le lieu même de travail du répondant, que ce soit dans son bureau ou la salle de réunion. Cette incursion sur le lieu d'activité de l'organisation constitue une forme d'observation directe, et nous permet de mieux évaluer le contexte dans lequel les collaborateurs de l'entreprise évoluent, les outils à disposition de ces personnes, et la taille de l'équipe marketing. Il va sans dire que cette dernière donnée a un impact crucial sur les stratégies développées par l'entreprise : opte-t-elle pour un déploiement externe de ses activités marketing, ne faisant que les coordonner, ou gère t-elle en interne les décisions ? Voilà une question à laquelle nous pouvons aisément répondre dans ce cas, ce qui nous amène ainsi à comprendre si les choix émanent du responsable marketing ou de l'entreprise, ou au contraire, s'ils sont fortement influencés par les agences de communication, avec qui l'organisation œuvre.²⁴

En parallèle, la documentation est la dernière façon que nous avons choisie, pour justifier la validité de construit. Par documentation, nous entendons les communiqués émis par l'entreprise à destination de tiers externes, les rapports internes, les documents de travail des collaborateurs de l'organisation, les rapports annuels voire les articles de presse,... Bien évidemment, on rappelle que la documentation constitue la forme de preuve pour justifier d'autres sources dont elle vient corroborer ou infirmer les dires.

Notons finalement que notre documentation est également électronique et nous déployons de nombreux efforts à la recherche de renseignements sur des bases de données ou sur le Web. Ce média nous renseigne d'ailleurs admirablement sur les outils utilisés de façon électronique, tant par l'entreprise que par ses partenaires, fournisseurs, clients et concurrents. Cette analyse indispensable dans notre cas vient ainsi légitimer ou non les informations recueillies lors des entrevues, mais également aperçues lors des observations directes. Ainsi, cette multitude de sources de preuves

²⁴ Dans une étude de cas réalisée lors de la résidence, nous avons ainsi compris que l'intégration de la communication électronique était suggérée par l'agence de communication de l'entreprise; la responsable marketing avait en horreur les NTIC.

fait le tour des outils de validité utilisés. Ce recours à une multiplicité des sources de preuve pour augmenter la validité de construit au sein du paradigme interprétativiste a aussi la primeur de Healy et Perry (2000).

6.1.2 – La chaîne de preuves

Plusieurs éléments militent en faveur des gestes que nous posons afin de répondre à ce point. Tout d'abord, toutes les personnes interrogées pour nos premières études de cas ont été mentionnées par leur titre au moment des entrevues. De façon confidentielle, ni les noms des entreprises, ni celui de nos interlocuteurs ne filtrent dans ce travail.

Concernant les sources des documents utilisés, nous indiquons également les provenances et les dates de parution. Plus spécifiquement pour les sites Web, ces dates ont été mises en évidence en raison de l'aspect caduque de l'information sur ce support. Dans le cas d'un accès impossible à l'adresse Web spécifiée, la personne voulant vérifier l'information est invitée à effectuer une recherche directe sur le site en question ; il se peut très bien que certaines pages du site aient été modifiées ou archivées, voire qu'elles aient disparu complètement.

Nous avons consigné les dates et les lieux des rencontres, dans notre calendrier de recherche. Les entretiens téléphoniques y figurent également, tandis qu'il est facile de retrouver les traces de nos courriers électroniques dans notre boîte de messagerie.

Enfin, le protocole est suivi rigoureusement en ce sens que les participants se voient remettre une grille d'analyse préparatoire à l'entretien, à partir de laquelle nous posons nos questions ; les interviewés ne sont donc pas pris au dépourvu et les réponses sont mûres et articulées.

6.1.3 – La relecture du cas

Dans un premier temps, nous confions la lecture de notre analyse des cas aux personnes travaillant avec nous : nos directeur et co-directeur de thèse. Cependant,

même si cette démarche constitue une façon de valider nos propos par les remarques pertinentes que nous pouvons recevoir de leur part, il n'en demeure pas moins que ces personnes ne peuvent valider les analyses au niveau de leur contenu et des explications données. Ainsi, comme le mentionne Yin (1989), cette seule précaution ne suffit pas.

Conformément à nos règles d'éthiques présentées à la section suivante, nous proposons la relecture de la transcription de l'entretien à tous les répondants. Nous leur avons systématiquement envoyé le *verbatim* et les analyses intra-sites en leur demandant de réagir aux propos tenus et à nos commentaires pour censurer, le cas échéant des propos ou des données jugés confidentiels ou des interprétations erronées. Dans ce cas extrême, nous convenons de partir alors à la recherche de la vérité qui aurait mal été interprétée, en rencontrant de nouveaux les personnes interrogées. Ce processus est reproduit, tant et aussi longtemps que toutes les analyses sont entérinées ; cette précaution diminue les probabilités de mauvaise interprétation, tout en contribuant à augmenter la validité de construit.

6.2 – Validité interne

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Comme le décrit Gauthier (1998) :

« La validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables. » (Gauthier, 1998 : p. 151)

Pour nous assurer de la solidité du recueil des données, Yin (1994) suggère de rechercher une saturation du terrain, c'est-à-dire, de poursuivre la collecte des données jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus de nouvelle information, ou que toute information marginale ne remette pas en question notre cadre. Il n'existe pas de taille théorique, comme nous l'avons précisé dans un

paragraphe précédent, mais les six cas choisis présentant une problématique similaire nous ont permis de répondre à notre problématique de recherche.

Par ailleurs, le choix des cas doit être fait de telle sorte qu'ils produisent les mêmes résultats (réPLICATION littérale). C'est sur ce principe que nous nous sommes basés, en définissant avec soin le choix des cas en fonction de critères spécifiques. De plus, comme nous l'expliquons dans un contexte inter-sites, nous faisons varier un des critères de sélection de l'échantillon (le secteur d'activité), pour vérifier si les résultats produits sont prévisibles (réPLICATION théoriques).

6.3 – Validité externe

Même si la notion de généralisation ne s'applique pas en tant que tel dans une étude de cas, et c'est la raison pour laquelle Lincoln et Guba (1985) parlent plus volontiers de transférabilité, il n'en demeure pas moins que quelques règles permettent de bonifier ce critère. Tout d'abord, Lincoln et Guba (1985) ou Eisenhardt (1989) parlent de la nécessité de recourir à plusieurs cas « pour maîtriser autant que possible les spécificités dues au choix d'un cas particulier » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). C'est ce que nous avons fait avec l'étude de six cas.

6.4 – Fiabilité – robustesse du modèle

Le but de ce test est de s'assurer qu'un autre chercheur, en suivant la même méthodologie que celle décrite ici, aboutira en fin de compte à la même analyse et aux mêmes résultats que ceux découverts dans notre analyse de cas. Le but final est de minimiser les erreurs et les biais de l'étude. La meilleure façon d'y arriver est d'établir un protocole de recherche, comme nous l'avons décrit et documenté ici. Plus explicitement, il s'agit d'établir notre démarche avec précision. Elle peut se résumer en quelques points présentés ci-dessous :

- Le terrain est constitué d'entreprises répondant aux quatre critères énoncés dans la sélection de l'échantillon : situées dans la province de Québec, oeuvrant dans les sous-secteurs de la distribution et du

commerce de détail, étant des grandes entreprises et disposant d'un site Web.

- L'objet de l'étude de cas est de faire émerger un modèle permettant de comprendre comment les entreprises utilisent leur sites Web et les outils électroniques apparentés dans la stratégie de communication marketing de l'entreprise.
- Les entretiens ont lieu principalement avec les responsables du marketing ou les spécialistes du Web.
- Les entretiens se sont déroulé de la manière suivante : le chercheur pose les questions, prend des notes et gère l'enregistrement tout au long de la conversation.
- Chaque entretien a été transcrit par écrit et discuté dans les 24 heures qui suivent, afin de parer à tout oubli ou déformation de la mémoire.

Bien évidemment, ces indications constituent avant des faits dans les grandes lignes même si, pour le dernier cas, nous n'avons pas transcrit nos entrevues le jour même. Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) précisent en outre que cette notion de fiabilité repose également sur des qualités humaines du chercheur, comme sa capacité intellectuelle à exploiter intelligemment les données et à les analyser, mais aussi son honnêteté à transcrire toutes les étapes opératoires de sa démarche. Nous nous inscrivons et nous reconnaissions dans ces propos.

Pour faire un tour d'horizon des différents tests proposés afin de bonifier notre recherche, nous avons bâti un tableau de synthèse dans lequel nous avons regroupé les principales tactiques définies par Yin (1989) en regard des tests de validité et de fiabilité. En parallèle, nous avons mentionné les outils auxquels nous avons eu recours (tableau 23).

Tableau 23
Les tactiques utilisées dans nos études de cas

Tests	<i>Tactiques utilisées dans l'étude de cas selon Yin (1989)</i>	<i>Tactiques utilisées dans nos études de cas</i>
	- Utiliser plusieurs sources de preuve	- Utilisation de plusieurs sources de preuve (entrevues, documentation, notes, journal de bord)
<i>Validité de construit</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Établir une chaîne de preuve 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaîne de preuve : processus identifiable de toutes les séquences suivies lors de la recherche
	<ul style="list-style-type: none"> - Validation du rapport d'analyse du cas par un répondant 	<ul style="list-style-type: none"> - Validation du rapport d'analyse par les répondants
	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'un patron (« Pattern matching ») 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation du « pattern of behaviour »
<i>Validité interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Réplication littérale et théorique 	<ul style="list-style-type: none"> - Réplication littérale et théorique
	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'explications (« explanation building ») 	
<i>Validité externe</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Réplication dans le cas d'études multisites 	
<i>Fiabilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Protocole de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à un protocole détaillé décrivant les étapes de la recherche
	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une base de données 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservation des enregistrements des entrevues et des copies du verbatim

Source : adapté de Yin (1989) et Rowley (2002)

7 – Aspects éthiques de la recherche

Le chercheur en gestion étant souvent dans une relation d'infériorité avec les personnes avec qui il travaille dans sa démarche de collecte des données, il convient de se protéger en établissant formellement un contrat régissant quelques règles d'éthique (Usinier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000). Les mêmes auteurs ajoutent que les discussions sur l'éthique de la recherche ont tendance à porter plutôt sur les

méthodes qualitatives. La raison qui explique ce phénomène est purement humaine et la présence de sentiments risque de trahir la collecte des données. Si dans une recherche positiviste, certains outils permettent de « rattraper » les biais d'échantillonnage et de réponse, la réalité du chercheur constructiviste ou interprétativiste (ici, réaliste) est toute différente. Ainsi, nous devons nous prémunir de tout « dérapage » tant au niveau des relations avec les acteurs de notre problématique, au niveau de la collecte des données elle-même, de l'interprétation de ces données et de la publication des résultats de la recherche. Bien évidemment, nous avons fait élaborer une clause de confidentialité, contrat que nous faisons signer à toutes les entreprises avec qui nous avons une relation de travail.

7.1 – Relations avec les acteurs

Avant toute intervention, nous avons envoyé par courrier électronique un document éclairé sur les objectifs de notre étude, ainsi que sa portée. Ce dossier vise à garantir la transparence de notre intervention, effectuée dans le cadre d'un cheminement doctoral pour une collecte de données finale. Il présente à la fois le programme de doctorat et sa structure particulière, la modalité d'intervention de l'étudiant dans l'entreprise, l'assistance de l'entreprise et l'échéancier prévu d'intervention.

Au cours de notre intervention, nous laissons libre cours à l'acteur en question de se retirer à tout moment de notre recherche, pour quelque raison que ce soit. Ainsi, en ne nuisant pas à sa liberté d'expression et de collaboration, nous lui permettons de quitter le projet s'il considère ne plus être en mesure de collaborer à notre démarche. Enfin, au début de chaque entretien, nous demandons la possibilité de noter, d'enregistrer les propos de notre interlocuteur, de façon à pouvoir les citer dans notre rapport d'étape. Par la suite, et selon sa volonté, nous pouvons également procéder à un approfondissement des données collectées à travers différents moyens laissés à sa discrétion : nouvelle rencontre, entretien téléphonique, courrier électronique, courrier traditionnel... Le respect de la confidentialité, de ne pas citer le nom des personnes rencontrées ou des entreprises fait également partie de notre

démarche, mais si la version préliminaire du rapport est favorable aux dirigeants de l'entreprise, Deslauriers (1991) précise que ces derniers demandent parfois à être mentionné : nous restons donc ouverts à de telles pratiques, et malgré des propos positifs tenus, nous n'avons pas eu de demandes en ce sens.

Enfin, en tant que chercheur, nous devons aussi prendre en compte le fait que les participants ont peut-être déjà fait l'objet d'études antérieures de la part d'autres chercheurs, quel que soit leur domaine de compétence, ou encore garder en mémoire le fait que d'autres collègues viendront après nous pour mener eux aussi, d'autres travaux. Cette « écologie du terrain de recherche » comme le baptise Deslauriers (1991) doit statuer sur le comportement à adopter auprès de nos interlocuteurs : en leur laissant bonne impression, nous laissons la porte ouverte à d'autres, voire à une autre visite ultérieure de notre part; dans le cas contraire, nous fermons les portes d'une collaboration généreuse ; « la question d'éthique est une façon d'envisager à la fois le présent et le futur ».

7.2 – Publication des résultats

Pour les entreprises qui en font la demande, un compte-rendu de la rencontre leur est remis avec analyse effectuée dans le cadre de notre problématique de recherche. Par ailleurs, ce document permet à notre interlocuteur de confirmer et de valider les propos qu'il a tenus ou au contraire de les infirmer ; dans ce cas, contact est pris pour demander une précision et/ou pour modifier ou supprimer l'information ne correspondant pas aux dires initiaux. Comme notre problématique vise à nous intéresser à l'analyse des outils de communication utilisés, et notamment des sites Web, nous avons inclus deux clauses spécifiques qui offrent la possibilité de télécharger et imprimer des documents situés sur le site Web de l'entreprise et nécessaires à la réalisation du projet et de reproduire des copies d'erreurs de site et de page d'accueil. Par ailleurs, à des fins de publications, nous pouvons garantir de rendre anonyme ou de coder toute information confidentielle avant qu'elle ne soit publiée dans un article ou la thèse elle-même.

Chapitre 4 – Les résultats

«*Croyez ceux qui cherchent la vérité,
doutez de ceux qui la trouvent.* »

- André Gide

Cette partie est composée de 6 chapitres. Nous présentons l'analyse des stratégies de communication des 6 entreprises étudiées composant notre échantillon. Pour chacun de ces chapitres, nous suivons la même structure. Nous commençons en introduisant l'entreprise, ses caractéristiques, les acteurs rencontrés, de même qu'un bref aperçu du secteur d'activité et des concurrents qui y gravitent, avant de dégager les atouts que l'entreprise possède dans cet environnement.

Par la suite, nous exposons la stratégie de communication en reprenant les faits saillants de nos entrevues sous forme d'histoire. Ainsi, nous reprenons les propos tenus, mis en forme selon les construits composant notre modèle de recherche présenté au chapitre 3.

Enfin, pour chacun des cas présentés ici, nous élaborons une analyse de l'intégration de l'Internet dans le plan de communication de l'entreprise, ainsi que de sa stratégie de communication à proprement parler.

1 – Analyse intra site *Le Bricoleur*

1.1 – Présentation de l'entreprise et de son environnement

1.1.1 – Les caractéristiques de l'entreprise

Le Bricoleur est organisé autour d'un même secteur d'activité : le commerce de détail et il œuvre plus spécifiquement, dans le domaine des matériaux de construction, de rénovation et de décoration. Contrairement à son principal rival, *Le Bricoleur* ne compte que des magasins corporatifs : « Nos magasins sont tous des magasins corporatifs et nous sommes présents avec 14 succursales au Québec et 6 succursales en Ontario ». Dans leur marché, *Le Bricoleur* se situe à différents niveaux, selon les indicateurs retenus : « On est 1^{er} dans les grandes surfaces au Québec, on est 2^{ème} en terme de chiffre d'affaires au Québec [...] Et on est 3^{ème} dans l'industrie au Canada. ».

Notons que l'entreprise ne comprend pas de fonction dédiée au commerce électronique ou à des aspects similaires. Ce choix d'intégrer en partie ses fonctions au département marketing permet d'avoir un meilleur contrôle sur la gestion de la communication électronique, en plus de lui donner une vision marketing, c'est-à-dire informationnelle et promotionnelle :

« Et ça, le fait qu'on n'ait pas une personne dédiée, intégrée dans le marketing, pas un département Web, ça nous permet de contrôler bon nombre de projets qui sortent. Parce qu'on en aurait des projets, des idées, ce n'est pas cela qui manque. »

1.1.2 – Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est extrêmement concurrentiel, que ce soit en raison de la présence de deux autres principaux concurrents à l'échelon provincial (l'un canadien, l'autre américain), et de nombreux commerces de petites tailles, représentés par des indépendants ou des bannières de petite taille, qui oeuvrent aussi dans ce domaine. Toutefois, étant donné les mutations de l'environnement social (phénomène du 11 septembre 2001, notion de repli chez soi) et économique (baisse des taux

d'intérêt), *Le Bricoleur* bénéficie, tout comme ses concurrents, d'un environnement porteur. Laissons le président de l'entreprise décrire le marché et son évolution :

« [...]. C'est un marché concurrentiel. C'est un marché qui représente 3,2-3,3 milliards de volume. C'est un marché qui est en croissance de façon importante. Les "boomers" investissent dans leur maison. Le phénomène du cocooning qui dure depuis déjà près de 10 ans, qui est là pour durer, pour continuer. Les événements du 11 septembre n'ont été qu'un catalyseur, fondamentalement, parce que les gens ont redécouvert que la maison, c'est l'endroit dans lequel on est le plus en sécurité. Donc il y a beaucoup beaucoup d'argent qui est investi dans la maison. Moi, pour avoir été dans l'industrie depuis 15 ans, c'est la meilleure période pour moi, de l'industrie de l'habitation depuis 15 ans, particulièrement du côté du Québec; l'Ontario a connu une très très bonne période au niveau de l'habitation dans les 15 dernières années, mais le Québec avait beaucoup de difficulté. Et les taux d'intérêt ont rendu l'accès à la propriété extrêmement facile. Ce qui fait qu'il y a beaucoup de reventes, mais il y a beaucoup de constructions neuves aussi. Les maisons sont peut-être plus petites qu'avant, on construit beaucoup de maisons en rangés, particulièrement dans les centres urbains comme Montréal, mais il reste qu'on en construit et l'industrie est extrêmement prolifique. »

1.1.3 – Les atouts de l'entreprise

Parmi les atouts de l'entreprise, on peut noter la gestion de la force de vente, l'expertise de l'entreprise qui œuvre depuis de nombreuses années dans ce secteur d'activité ou encore les dimensions marketing telles que les stratégies de prix ou de produits. Ainsi, au niveau de la gestion de la force de vente, le président souligne qu'une grande part des ressources humaines est à temps plein :

« On a aussi une politique de gestion des ressources humaines, qui nous permet d'avoir, et c'est rare dans le commerce de détail, où on a un minimum de 50 % de notre main d'œuvre qui est temps plein. »

Cette stratégie d'embaucher de nombreux permanents se justifie d'une certaine mesure. Malgré une masse salariale plus importante, l'emphase est mise sur les connaissances développées chez les salariés embauchés, ainsi que le service offert

au client. Ce sont ces atouts qui offrent au *Bricoleur* une supériorité sur la concurrence :

« Cependant on a un service de meilleure qualité, on a moins de roulement et on investit dans la formation de façon beaucoup plus efficace parce qu'on continue à bâtir sur des acquis plutôt que d'être toujours à la formation 101 finalement, à recommencer les principes de base. »

Le Bricoleur mise en grande partie sur les ressources humaines qu'il considère comme un élément clé de l'organisation, une force pour le service à la clientèle, même si ce dernier n'est pas expressément vanté dans les campagnes de communication : « Et ça définitivement, les ressources humaines sont une force de l'organisation. » De plus, l'entreprise est l'une des plus anciennes dans ce secteur d'activité, ce qui constitue également un privilège fondamental. Elle se targue d'avoir développé avec le temps le concept d'entrepôt dans le domaine de la rénovation, dont elle connaît les rouages et que les clients apprécient :

« Les forces du *Bricoleur*, c'est certainement d'avoir été pionnier, c'est une force d'avoir été pionnier, dans le concept d'entrepôt au Québec. Et dans ce sens là, les gens ont une image très entrepôt, très pure et nos consommateurs sont extrêmement loyaux. »

D'ailleurs, c'est surtout la quantité des produits présents sur la tablettes plutôt que leur variété qui joue comme un élément fondamental aux yeux des clients :

« Pour eux, la force du *Bricoleur*, c'est de trouver en stock, parce que l'exécution est très importante. Tu as beau avoir le choix, s'ils sentent que tu as des ruptures continuellement, alors c'est pas long. »

Après avoir présenté l'entreprise dans son environnement et ses atouts, voyons les acteurs qui prennent en main la politique de communication.

1.1.4 – Les acteurs de l'entreprise

Trois personnes principalement touchent de près ou de loin la communication dans l'entreprise. Par ordre hiérarchique décroissant, citons l'actuel

PDG, le VP Marketing et le VP Publicité et Communication. C'est avec le premier acteur, que nous avons été amené à parler de la stratégie de communication de l'entreprise et du lancement du site Web, puisque l'actuel président était le vice-président marketing lorsque l'entreprise a décidé de prendre le virage des nouvelles technologies pour communiquer avec ses clients. Son parcours depuis ses débuts dans l'organisation l'a amené à toucher à différentes responsabilités, passant de la gestion d'un magasin de la bannière aux fonctions marketing occupées à différents niveaux, avant de prendre la tête de la direction. Dans ce contexte, il était la personne la plus à même de répondre à nos questions :

« J'ai commencé en 1987 comme coordonnateur marketing, directeur de succursale. [...] J'ai été directeur de succursale pendant deux ans et demi [...]. J'ai été directeur marketing [...]. J'ai été nommé après cela vice-président marketing quand on a fait le démarrage du *Bricoleur* et par la suite, j'ai pris successivement les fonctions marketing-achat. À un certain moment la fonction marketing, la fonction achat et la fonction immobilier et stratégie-développement jusqu'à il y a 1 an où j'ai été nommé président de la direction. »

Cette mise en situation ayant pour objectif de découvrir l'entreprise plus en détail, passons maintenant à la présentation de la stratégie de communication du *Bricoleur*, puis à son analyse.

1.2 – La stratégie de communication

1.2.1 – Les objectifs

L'entreprise poursuit plusieurs objectifs de communication, que ce soit en terme de positionnement ou en terme de notoriété. Depuis le lancement de la bannière actuelle *Le Bricoleur*, l'entreprise a décidé de se fixer des objectifs de communication qu'elle poursuit depuis lors. Ainsi, les éléments sur lesquels elle s'appuie sont ses chevaux de bataille depuis 1993 :

« Et, on essaie davantage de parler des attributs de base, comme la campagne qu'il y avait en onde cette année, sur "si ça se faisait, on l'aurait [...]" ».

Cette campagne s'appuie principalement sur deux objectifs que sont le positionnement au niveau du prix et du produit, et qui seront repris, comme nous le verrons plus tard, dans les axes de la stratégie de communication. Ainsi, au niveau du produit, toutes les facettes de cette stratégie sont approchées, que ce soit le choix des produits offerts en magasin, de même que le côté novateur de ces derniers. Faisant pendant à cette stratégie, la mise en avant des prix accessibles, voire même plus bas que les prix du marché sont un autre fer de lance de l'entreprise :

« ...l'innovation au niveau du produit, le choix des produits, la quantité, suivis de toujours le meilleur prix, les prix *Le Bricoleur*. On a même réussi à créer une espèce de cause : il y a deux types de prix dans le marché, il y a les prix imbattables et les prix *Le Bricoleur*. »

Ces objectifs généraux constituent donc en quelque sorte les principaux éléments à laquelle on associe la bannière. Avec le temps, les dirigeants ont voulu créer, dans l'esprit des consommateurs l'adéquation entre la bannière *Le Bricoleur* et les bas prix d'une part, et la gamme de produits d'autre part. Cet objectif ayant pour objectif de se distinguer de la concurrence : « On a créé notre propre image autour de cela, ce qui force le compétiteur à réagir davantage à son positionnement. »

D'un autre côté, l'entreprise poursuit l'objectif d'être connu de son public et d'être citée en priorité ; à ce chapitre la notion de notoriété première mention constitue un précieux indicateur. On peut établir qu'elle correspond au choix que font les consommateurs pour une bannière, ce qui les amènent à dépenser davantage dans cette dernière, voire à y retourner. On comprend l'intérêt que portent les entreprises, et *Le Bricoleur* en particulier, pour ce genre d'indicateur. Les chiffres annoncés par le PDG de l'entreprise oscillent entre 51 % et 54 % pour les magasins déjà bien établis, mais l'objectif est d'être la première enseigne que les gens citent de mémoire, et de se classer avant la concurrence :

« Si on parle juste de pourcentage, on essaie d'obtenir en terme de notoriété première mention toujours plus de 50 %. Là, on a atteint 54% de notoriété première mention à Montréal, on est à 51 % dans

la grande région de Québec et on vient de démarrer à Sherbrooke, on est rendu autour de 28 %. Notre objectif, c'est d'aller chercher entre 50 et 60 % de notoriété première mention sur notre marché. »

Ces indicateurs sont conformes avec ceux de l'article de Léveillé et Simard (1999). Dans une étude de cas effectuée auprès des entreprises québécoises de la rénovation, *Le Bricoleur* arrivait 2^{ème} avec une notoriété première mention de 50 %, soit 15 points de moins toutefois que son concurrent direct.

En parallèle des objectifs traditionnels cohabitent les objectifs de communication électronique. Pour l'entreprise *Le Bricoleur*, ils se résument en fait à apporter toutes les réponses aux nombreuses questions sans cesse posées par les clients, ainsi que l'information utile et nécessaire à fournir au consommateur, que ce soit un particulier ou un professionnel :

« ...on a évidemment le Web. Le Web est un média qu'on utilise parce que c'est un des seuls médias qui peut soutenir beaucoup de contenu et on utilise le Web un peu comme un outil de référence pour nos clients comme autre chose, parce que pour nous, c'est important dans ce contexte-là. »

« C'est un média complémentaire pour offrir du contenu. Donc ça peut supporter beaucoup de contenu. C'est un des seuls endroits où l'on peut diffuser de l'information. Ce qu'on risque c'est qu'il soit complémentaire, donc on peut parler de produit spécifiquement, des services qui sont offerts, essayer de répondre aux principales questions que les clients peuvent avoir. »

Notons que si les objectifs traditionnels focalisaient essentiellement sur le prix et les produits, les objectifs électroniques mettent également de l'avant le service. Même si « le reste pour nous, c'est du "nice to have" », il n'en demeure pas moins que le fait de le mentionner ne peut pas être nuisible ici; les principaux concurrents l'utilisant dans leur campagne de communication. D'ailleurs, le fait d'ouvrir les magasins de la grande région de Montréal dès 6 heures du matin aux entrepreneurs, constituent un objectif de livrer un service à valeur ajoutée à une partie

de la clientèle. Parlant de clientèle, voyons justement quelles sont les cibles que l'entreprise vise.

1.2.2 – Les cibles

Dans la stratégie de communication, l'identification des cibles est importante pour définir le message que l'on va communiquer à des groupes de clients. Ainsi, chez *Le Bricoleur*, deux groupes retiennent particulièrement l'attention de l'entreprise : les particuliers et les professionnels. Concernant les particuliers, tous les individus ne sont pas forcément intéressants. En fait, comme le rappelle le président de l'entreprise, les clients intéressants sont ceux ayant des idées de rénovations importantes, qui sont le plus susceptibles de correspondre à la cible :

« [...]. Notre marché cible, c'est des gens qui ont des projets, ce qu'on appelle des rénovateurs, propriétaires de maison. Pas suffisamment riches pour faire faire tous les projets, ils les font eux-mêmes et aiment beaucoup le faire ».

On comprend ainsi que cette segmentation de marché faite, il est plus aisés de bâtir des campagnes de communication pour annoncer à destination de ces acteurs, en raison du volume d'affaire généré : « Nous, on a 20 % des clients qui font 80 % du chiffre ». Cette faible proportion de la clientèle est donc la cible principale, vers qui les messages se tournent :

« Tout à fait, et cette clientèle là, c'est une clientèle qui on sait pour nous, génère un gros volume d'affaire. Ça c'est le marché de la rénovation,... »

Ainsi, lorsqu'on parle de la clientèle des particuliers, il faut avoir présent à l'esprit qu'il s'agit de passionnés du bricolage. Ces individus représentent en permanence environ 15 % de la population ayant un projet majeur de rénovation :

« Nous ce qu'on veut faire, c'est attirer le client qui est, ce que j'appelle la manœuvre, la personne qui fait le projet. Puis, si on attire bien cette personne là, c'est accompagnée d'une femme s'il y a un projet de décoration. »

Il faut bien comprendre comme le rappelle l'auteur de ces propos, que la clientèle féminine n'intéresse pas l'entreprise, malgré des communiqués de presse parus au cours des derniers mois (Carlier, 2000). En fait, si l'on considère la clientèle féminine, c'est lorsqu'elle a un projet de rénovation ou lorsqu'elle accompagne un gros rénovateur qu'elle est une cible pour *Le Bricoleur*:

« ...la femme nous intéresse pas. Nous ce qui nous intéresse c'est la femme qui est avec son mari, qui a un projet de rénovation. On sait qu'elle a un pouvoir d'influence énorme, ça c'est une chose. Sauf que dans le cadre d'un projet de rénovation, le choix du magasin comme tel, elle ne le fait pas sur la base de l'éclairage. En général, c'est plutôt l'homme qui fait le choix ou son artisan qui va faire le choix du magasin. »

L'autre pan de la clientèle est constitué par le marché des professionnels : « ...il faut avoir les artisans, il faut avoir ce genre de clientèle là ». C'est d'ailleurs une tendance très forte qui se confirme si l'on analyse l'évolution du marché aujourd'hui. Le portrait dressé par le président du *Bricoleur* est assez évocateur et la croissance de la construction résidentielle nécessite le recours à des professionnels. Cette tendance est réelle et l'entreprise met l'accent là-dessus, aujourd'hui et dans une perspective plus lointaine :

« Je pense que même, je te dirai que si on se projette dans le futur, nous on va aller encore plus loin dans cette direction là pour servir ce type de clientèle là, les "heavy users", les *Bricoleurs* et les artisans. »

En fait, la raison invoquée pour cibler cette population de professionnel est fort simple. Outre les revenus générés, il semble que les professionnels constituent un moyen de toucher l'ensemble de la population, porteur d'un projet, mais pas capable ou désireux de l'assumer :

« ...et après ça, on cible les clients artisans, les professionnels, etc., qui eux vont chercher d'ensemble de la population : les gens qui font faire leurs projets le font avec les corps de métier. Les corps de métier nous assurent un espèce de volume d'affaires de plusieurs

millions par année. Ce genre de clientèle travaille toute l'année, c'est le genre de clientèle qu'on recherche. »

Ainsi, les cibles semblent clairement définies et couvrent l'intégralité du marché. Que ce soit à travers des passionnés ou des professionnels, *Le Bricoleur* touche ainsi à tout ceux, qui à un moment ou à un autre de leur vie ont des besoins spécifiques en matière de rénovation.

1.2.3 – Les axes de la stratégie de communication

Situons tout de suite l'étendue des stratégies de communication. Nous avons précisé précédemment, que le marché géographique du *Bricoleur* couvrait à la fois l'Ontario et le Québec. C'est uniquement sur cette dernière province que nous avons concentré notre analyse. De plus, le marché ayant été défini, puisqu'il est constitué à la fois des professionnels et de certains particuliers dont nous avons fait état dans la section précédente, concentrons-nous maintenant sur les composantes même de la stratégie : le contenu des messages et les choix pour les véhiculer dans le cadre de la communication.

Dès le début des campagnes de communication, *Le Bricoleur* a défini des orientations stratégiques qu'il conserve encore aujourd'hui. Plusieurs thèses viennent étayer ces propos. Tout d'abord, il faut ancrer dans l'esprit des consommateurs des valeurs qu'ils vont partager avec l'entreprise et avec lesquelles ils vont adhérer. Ainsi, le choix des responsables marketing de ne parler que des mêmes valeurs à l'instar de Volvo est éloquent :

« Si la stratégie est saine, en principe, les positionnements ne devraient pas trop varier. Alors, pour moi l'exemple, c'est Volvo. Quand on pense "Volvo", on pense "sécurité". »

« Et ça, ça crée des marques solides. Ça fait partie de la mission de l'entreprise, chez nous, d'être l'entrepôt qui fait baisser le coût de la rénovation, ça fait partie de la mission de l'entreprise. Dans ce sens là, les gens y travaillent au quotidien dans l'organisation pour avoir le meilleur positionnement qui respecte cela. »

Ainsi, le credo du *Bricoleur* est de s'attaquer à deux éléments clés que sont le prix d'une part et le choix des produits en magasins, d'autre part, deux atouts qui ont fait la force de l'entreprise et qui constituent son cheval de bataille depuis le début des années quatre-vingt-dix :

« La stratégie de base en communication a toujours été la même. On a toujours voulu parler de prix et de produits, mais on a toujours voulu s'assurer qu'au niveau du service, j'appelle ça "under promise", c'est-à-dire qu'on ne parle jamais de service chez nous, en communication, c'est loin d'être important. »

« Donc on travaille depuis 1993, ça fait pratiquement 10 ans maintenant, à parler que de produits et de prix. On n'a jamais parlé d'autre chose. »

En parallèle de cette stratégie basée sur les aspects traditionnels, *Le Bricoleur* a esquissé, au cours de ces dernières années, une stratégie de communication utilisant les nouveaux moyens de communication. Dans ce contexte, un site Web a été créé, pour diffuser avant tout un contenu de nature informationnelle :

« C'est un média complémentaire pour offrir du contenu. Donc ça peut supporter beaucoup de contenu. C'est un des seuls endroits où l'on peut diffuser de l'information. Ce qu'on risque c'est qu'il soit complémentaire, donc on peut parler de produit spécifiquement, des services qui sont offerts, essayer de répondre aux principales questions que les clients peuvent avoir. »

Cet objectif de communication se classe dans la catégorie des objectifs cognitifs essentiellement, notamment en raison de la transmission de connaissances sur l'entreprise (historique), ses produits (outil de pré-magasinage) et les réponses qu'elle apporte à ses clients (forum de discussion*, fiche-conseil,...). De nombreux outils sont disponibles sur le site Web pour permettre à ces derniers d'être rassasiés d'information.

Selon leur nature (particuliers ou professionnels), les clients utilisent toutefois le site Web de l'entreprise comme un outil de pré-magasinage, ce qui correspond à la volonté de l'entreprise, de diffuser du contenu. Les outils proposés sur le site Web sont présentés dans la section suivante, et montrent comment ils sont intégrés aux autres éléments traditionnels.

1.2.4 – Les outils de communication

Nombreux sont les outils utilisés par *Le Bricoleur*. Comme de nombreuses entreprises oeuvrant dans le secteur du commerce de détail au Québec, *Le Bricoleur* utilise les médias grands publics (télévision, radio), et imprime des circulaires. Enfin, il recourt également à la prestation d'un porte-parole, en plus de s'assurer les services d'une force de vente dûment formée au métier. Finalement, depuis quelques années, les outils interactifs et électroniques sont venus renforcer ce mix déjà fort diversifié.

1.2.4.1 – La publicité média

L'utilisation de la télévision et du porte-parole sont intimement liées. Comme le rappelle le chef de la direction, l'entreprise voulait se faire connaître du grand public, d'où l'idée d'utiliser la télévision comme mode de communication, non pas en créant des messages enregistrés et travaillés en studio, mais plutôt en direct, dans le vif de l'action :

« On n'avait pas beaucoup d'argent, mais je voulais absolument faire de la publicité à la télé et j'avais rencontré les gens de TVA pour savoir si on pouvait faire de la télévision en direct, ce qui s'était jamais fait avant. Littéralement, avoir une console, avoir une régie et être en contact avec TVA et entrer en direct... »

Cette originalité au niveau de la forme de communication peu en usage à l'époque, sera acceptée à la seule condition de recourir à un porte-parole « ... *Papa Bricole*²⁵ est le porte-parole qu'on a depuis 1993... », imposé par les responsables de la chaîne de télévision :

²⁵ Le choix de ce pseudonyme est volontaire et s'inscrit dans une démarche de confidentialité définie avec l'entreprise *Le Bricoleur*.

« Les trois conditions, sont la première, c'est que tu utilises *Papa Bricole*, la deuxième, c'est que tu utilises *Papa Bricole*, la troisième, c'est que tu utilises *Papa Bricole*, sinon nous on n'embarque pas là-dedans. Pourquoi *Papa Bricole*? Parce que *Papa Bricole* était, à l'époque, n'était plus porte-parole de personne, il n'avait que son émission de radio. »

Le Bricoleur aurait tout aussi bien pu se tourner vers une autre chaîne de télévision pour ses campagnes télévisées grand public. Au contraire, il décide de signer cette entente, même si cette relation ne s'inscrit pas nécessairement dès le départ dans le futur : « On a un porte-parole, mais nous, on ne pensait pas nécessairement à une relation à long terme. »

Plusieurs raisons militent en faveur du choix de *Papa Bricole* comme porte-parole de la bannière. Premièrement, au Québec, nombreuses sont les entreprises faisant appel aux services de personnalités connues pour vanter les mérites de leur produits ou leurs avantages stratégiques : « Parce que le Québec, historiquement a très bien performé avec les faire valoir au niveau de la publicité. » Deuxièmement, le recours à un porte-parole comme facteur d'association à une marque, apporte, en principe une plus-value à cette dernière :

« Et de là, on a bâti une relation et on a décidé de travailler avec *Papa Bricole* parce que c'était un faire-valoir, mais en même temps, un élément de différenciation.

On a eu une relation privilégiée et il nous le rend bien. Et je te dirais, que nous au Québec, c'est une des forces de *Bricoleur*, au niveau de la reconnaissance, un élément de différenciation, et les gens voient *Papa Bricole* et se souviennent du *Bricoleur*. »

Toutefois, un des obstacles à ce type d'entente avec un porte-parole, est qu'il peut être nuisible à la marque en fonction des faits et gestes de ce dernier. Si pour les clients, il semble faire partie de la bannière, pour les responsables du marketing, c'est indéniable, *Papa Bricole*, est indépendant :

« *Papa Bricole* est un faire-valoir. Je sais que souvent pour les gens à l'extérieur, *Papa Bricole* fait partie de la marque. Pour nous, il ne fait pas partie de la marque, d'autant plus que, en Ontario, *Papa Bricole*, il n'est pas là du tout. »

Ainsi, pour se prémunir contre ce porte-parole, qui pourrait prendre le dessus sur le message ou porter ombrage à la marque, *Papa Bricole* prête sa voix aux messages publicitaires radio-diffusés, mais tend à n'apparaître qu'à la fin des publicités télévisées pour des durées très courtes. Il agit comme un conseiller à la clientèle, qui vante les mérites de l'entreprise, mais un conseiller que l'on peut retrouver dans tous les entrepôts :

« Donc, on ne le met pas en amont, c'est pas lui qui est la vedette, il ne le sera jamais non plus la vedette.

Exactement, donc c'est vraiment un faire-valoir. Souvent, même si tu as vu les derniers messages, on ne le voit pas du message, sauf à la fin.

Tu vas le voir à la télé, tu vas l'entendre à la radio. Ça a toujours été ça, c'est une discipline de béton, parce qu'on ne veut pas qu'il rentre dans le quotidien de l'organisation. »

La radio, justement compose le mix de communication, mais est utilisée de façon plus ponctuelle et thématique :

« ...et on utilise la radio de façon très tactique et thématique essentiellement pour bâtir une image, quoi qu'on ne fait jamais de prix-produit [...]. On pourrait annoncer des événements, par exemple, des événements peinture. »

La même stratégie est adoptée pour les journaux, qui ne sont que des vecteurs de promotion ponctuels, soit pour des événements spéciaux en renfort de la radio, soit pour des événements incontrôlables. Dans ce dernier cas, en raison de sa flexibilité, des annonces spécifiques peuvent informer le consommateur de la disponibilité de produits pour répondre à ses besoins : « ...on utilise les journaux sur une base régulière, et de façon beaucoup plus ponctuelle lorsqu'il neige... »

1.2.4.2 – La publicité directe

Les circulaires constituent le principal outil du marketing direct à être utilisé par l'entreprise, distribué à la grandeur de la province dans les régions où les magasins sont implantés : « On a environ à toutes les 3 semaines, 2 à 3 semaines, on a environ 1,6 millions de circulaires qui circulent au Québec. » On retrouve ici les objectifs de communication de l'entreprise, puisque la circulaire est consacrée à la présentation des produits et des bas prix entrepôt de la bannière :

« Si tu regardes la circulaire, c'est une circulaire prix-produit. Prix, dan le sens suivant, non seulement, parce qu'il y a des prix indiqués dedans, parce qu'elle a un look... »

Cet outil de communication constitue un élément de différenciation par rapport à la concurrence, notamment en raison de la qualité de papier employé et de la présentation des articles. On n'y retrouve pas de photos, mais des dessins des produits, crayonnés, en noir et blanc. Même si les gens préféreraient une circulaire à l'instar de celle des concurrents (papier glacé et photos couleur), *Le Bricoleur* maintient son axe de différenciation :

« Vous savez qu'on utilise encore des circulaires noir et blanc alors que tout le monde voudrait des circulaires en couleur. Nous on continue d'avoir la tête très dure de ce côté là parce que c'est l'image pure qu'on veut avoir de l'entrepôt, du choix. »

« L'autre chose, quand on demande aux gens " Qu'est-ce que ça vous dit cette circulaire-là ? ", ils nous disent qu'il n'y a pas de couleurs, mais il y a l'air d'avoir bien du stock puis c'est pas cher. »

Une fois en magasin, d'autres formes d'outils de communication viennent prendre le relais, c'est le cas de la PLV et de la force de vente, dont nous avons déjà esquissé les avantages en présentant les atouts de l'entreprise. La PLV fait le pendant avec les circulaires en reprenant cette même image, ce côté à la fois « débridé » mais rigoureux d'annoncer les prix :

« L'image prix, on ne la maintient pas seulement dans les circulaires, [...] mais par exemple, si tu vas en magasin, tu vas voir qu'on retrouve toujours le même environnement. Tout ce qui est prix-produit est sur un fond jaune, des grandes affiches écrites à la main, très entrepôt, très débridé, un peu chaotique. Nous on appelle ça du terme de "organized chaos". On essaie de créer cet environnement là, de masse, dans lequel le produit est très en valeur et aussi on l'affiche, partout, en fond jaune. Le magasin est aussi un média pour nous et on y croit. »

1.2.4.3 – La force de vente

Outre le fait d'avoir des permanents pour plus de moitié des effectifs, *Le Bricoleur* innove encore en ayant une force de vente plus âgée que la moyenne. Bien souvent, ce sont d'anciens professionnels du bâtiment, incapables de travailler dans leurs professions de jadis pour diverses raisons (accident, retraite,...), mais qui permettent de transmettre des savoir-faire incommensurables directement auprès des nouvelles recrues.

« Oui, on a en effet des anciens artisans. On a des retraités, mais on a aussi des anciens artisans. On en a dans...on a fait beaucoup d'efforts pour les recruter. »

« C'est incroyable, ces gens-là sont très bons. Et ce sont surtout des gens qui peuvent aider nos jeunes à apprendre rapidement, donc ils sont au quotidien, des coachs techniques sur les différents produits. »

Avec ces mentors, *Le Bricoleur* a ainsi trouvé une nouvelle façon pratique d'entrevoir la transmission des connaissances. En contrepartie, la force de vente propose des services de meilleure qualité, car elle est mieux formée aux réalités du marché.

1.2.4.4 – La publicité par l'événement

Il est étonnant de constater que les trois principaux concurrents dans le domaine de la rénovation commanditent tous des sportives de haut niveau, s'exprimant dans des disciplines différentes. En fait le choix du *Bricoleur* de s'intéresser à *Miss Tinguelette* vient de plusieurs facteurs. Tout d'abord, *Miss*

Tinguette, commanditée à l'origine par les comptables du *Bricoleur* avait une passion pour le bricolage, comme le confirme les propos que les comptables du *Bricoleur* tenaient à l'époque : « si jamais vous voulez commanditer une athlète, *Miss Tinguette* serait une athlète extraordinaire pour vous autres. C'est une bricoleuse, elle fait ses meubles... ». Par ailleurs, on note un intérêt porté par le chef de la direction pour le sport que pratique cette athlète. Malgré cela, c'est avant tout l'athlète et ses caractéristiques intrinsèques, plus que le sport qui ont prévalu pour le choix d'une commandite :

« Parce que nous, on n'a pas pris un sport, on a pris un individu. Puis, on n'a pas une politique de commandite très large au niveau des athlètes. »

Enfin, cette jeune athlète projette une image représentative des employés du *Bricoleur*, en terme de passion de leur métier, mais aussi de catégories d'âge, l'identification est facile à faire :

« La première année, on a fait une commandite interne, c'est-à-dire qu'on lui a donné un montant d'argent pour avoir des fonctions à l'interne de l'organisation. *Miss Tinguette*, il faut se rappeler, à l'époque, il y a trois ans, avait 23 ans. Elle était parfaitement représentative de nos jeunes associés. »

Contrairement au faire-valoir, *Miss Tinguette* fait partie de la famille, car elle porte les couleurs du *Bricoleur* : « Alors que *Miss Tinguette* là, on commandite une athlète. Alors, elle, elle fait partie de la famille. »

D'autres formes de commandites sont nées également avec le temps, comme la commandite d'une émission de bricolage, qui permet d'associer le nom avec le service offert, sans toutefois en faire mention :

« ... encore une fois c'est d'associer l'expertise avec *Le Bricoleur*, sans parler de service. Donc on veut être vu dans les émissions. Je pense que c'est la meilleure émission dans le marché. »

Enfin, l'association de la bannière avec le sport se poursuit à un niveau international, puisque *Le Bricoleur* est présent pour présenter les événements comme la soirée du hockey ou la Formule 1 :

« Donc, ça, c'est de l'image pour pousser le leadership dans le marché, on fait de la commandite de ce type là. Et on fait deux autres commandites sportives : la soirée du hockey, c'est une tradition québécoise, et nous sommes aussi présents depuis plusieurs années en Formule 1, et ça date depuis l'année précédent l'arrivée de Jacques Villeneuve en Formule 1. On a pressenti l'arrivée de Jacques Villeneuve et on a signé avec RDS pour présenter le commanditaire. C'est un événement plus performance. C'est des commandites d'images sur le leadership. »

En parallèle de ces outils traditionnels, cohabitent des outils électroniques développés avec l'apparition du site Web.

1.2.4.5 – La communication électronique

En ayant développé un site Web, plusieurs outils électroniques sont nés en même temps. Que ce soit le forum de discussion mis à disposition des clients du *Bricoleur*, les outils adjacents (convertisseur de longueur, de pots de peinture, localisateur de produits...), ou les relations publiques virtuelles, le client trouve, sur le site Web, de l'information.

Les relations publiques virtuelles sont limitées à apporter à l'internaute des informations basiques, comme l'ouverture d'un nouveau magasin, les investissements de l'entreprise ou encore les résultats de l'athlète commanditée. De son côté, le forum de discussion connaît une progression fulgurante. Alors que 6800 internautes en étaient membres début novembre 2002, ce sont plus de 11 000 personnes qui font désormais partie de cette communauté fin février 2003, 16 345 début septembre 2003, et 17 773 le 10 novembre 2003 soit une augmentation de 161 % en 12 mois ! Le forum a pour principal objectif de rassembler les gens autour de valeurs communes :

« Il y a un forum de discussion qui a été lancé au tout début. C'était plus ça, de créer une espèce de communauté. L'idée, c'est de créer une communauté de gens intéressés par la rénovation.

...les gens qui ont un intérêt pour la rénovation risquent fort de se retrouver sur notre forum. »

Le forum reste un moyen de communication incontrôlable (dans une certaine mesure) puisque les internautes s'y expriment librement. Il n'en demeure pas moins que les propos sont contrôlés voire filtrés, de façon à supprimer tout propos haineux contre la bannière, le porte-parole ou les personnes associés à l'entreprise. Toutefois, les éléments négatifs sont conservés, ce qui permet aussi d'identifier des problèmes dont font mention les internautes, lorsqu'ils ont vécu des expériences décevantes en tant que client. Ce type d'information constitue ainsi une rétro-action que les acteurs de l'entreprise vérifient ensuite au sein des magasins, pour, le cas échéant, améliorer les problèmes :

« La journée qu'on va intervenir de façon trop radicale, qu'on va limiter le droit de parole des gens, je pense que là, on va perdre toute la valeur de notre forum. Donc il y a un risque, le risque d'affaires, de dire quelqu'un va parler contre. Mais attention, ça se parle, oui, ça peut arriver, mais il ne faut pas devenir paranoïaque non plus. Si on veut d'imaginer, dans les chaumières aujourd'hui, que tout le monde parle pour *Le Bricoleur*, c'est juste parce qu'on le voit pas. Moi, j'aime mieux le voir ».

Dérivant de ce forum de discussion, la notion de communauté est écrite en filigrane. Ce principe de communauté se définit comme un groupe au sein duquel les individus qui y adhèrent partagent des valeurs communes. Pour *Le Bricoleur*, une telle communauté partage des trucs de bricolage, des astuces et se répondent aux questions des uns et des autres. Cette communauté peut d'ailleurs devenir une entité virtuelle ayant sa propre existence, légitimée davantage par l'implication de l'entreprise elle-même qui pourrait lancer des sujets de discussion, fournir de l'information aux membres, voire même proposer des promotions spécifiques à tous les individus de ce « clan » :

« Il y a toujours des gens qui s'ajoutent et pour nous, l'idée c'est de créer une communauté, faire en sorte que les gens vont utiliser notre site Web pour se parler entre eux, aller chercher de l'information. »

Cet aspect interactif est d'ailleurs une des avenues possibles que l'entreprise souhaite entreprendre prochainement : « La bonification au niveau du forum, c'est de le rendre plus bidirectionnel. »

Enfin, les outils Web se développent progressivement et fournissent une information et des conseils pratiques à l'internaute *Bricoleur*. Ainsi, grâce à ces outils, les clients peuvent connaître tout à la fois la quantité des produits dont ils ont besoin pour repeindre ou tapisser une pièce, de même que l'emplacement de ces produits en magasins. Ils optimisent ainsi leur temps de magasinage et évitent de se poser des questions sur les quantités à acheter. Ces différents outils offerts sur le site Web, comme ici, le localisateur de produit, s'adressent avant tout aux *Bricoleurs* et aux professionnels :

« ...il a sa liste d'épicerie, et il part. C'est utilisé assez fréquemment, mais encore une fois, c'est un outil qui s'adresse aux gros *Bricoleurs*. Ça s'adresse à ceux qui ont des projets, parce que quelqu'un qui a un projet et qui sait qu'il va passer une « couple » d'heures dans le magasin, il veut planifier son voyage et l'objectif de cet outil-là, c'est justement de faciliter cet aspect-là. »

L'avantage est donc de pouvoir planifier son magasinage, pour perdre le moins de temps possible lors de sa visite. En parallèle, des outils pratiques sont aussi ajoutés ponctuellement, comme pour mieux aider *Le Bricoleur* dans sa démarche de rénovation :

« Donc, moi je continue plus à les voir en complémentarité avec les fiches techniques. L'information est plus de cette nature-là. On regarde, on était les premiers à démarrer les outils de mesure : combien de gallons de peinture j'ai besoin, [...] combien de papier peint, etc. Ça, ça a très bien fonctionné. Ce sont des outils très utilisés. Tout ce qui est outils pour aider les gens à réaliser un projet, ça fait partie de notre vision à un moment donné. »

Suite à la présentation des deux dimensions virtuelle et traditionnelle, passons maintenant à la présentation de leur intégration.

1.3 – L'intégration

L'étape cruciale de la communication s'inscrit au niveau de l'intégration des stratégies traditionnelle et électronique. Cette intégration doit prendre en compte des éléments tels que l'image, le logo, ... :

« Ceci étant dit, une intégration, elle doit se faire par le visuel, la typographie utilisée, le style, le "cartoon", cette image, le style simpliste. »

Pour les internautes, plusieurs sources sont disponibles pour être informés de l'existence du site Web de l'entreprise, mais les principales se trouvent dans les médias traditionnels comme les publicités télévisées et les circulaires :

« On l'inscrit sur les circulaires. Les premières années, on l'a publié à la télévision. On est arrivé avec à la fin du message, l'adresse du site Web du *Bricoleur* et aujourd'hui, c'est sur les circulaires, sur le "backpage" des circulaires. »

Cette option de ne pas trop ébruiter l'adresse du site Web semble correspondre à une volonté de mettre les outils électroniques en arrière plan. Ainsi, la stimulation n'est que partielle pour cette entreprise :

« On l'a aussi dans les journaux quand on fait des pages spéciales [...] on répète le slogan, on répète l'adresse. Ce qu'on veut faire, ce n'est pas vraiment en faire un fer de lance, on veut que les gens sachent que ça existe, qu'ils peuvent y accéder. »

Toutefois, pour les clients qui sont abonnés au forum de discussion, le marketing de permission est la technique à laquelle l'entreprise a recours en 2003. Conjugué à la gestion de la relation client, ainsi qu'à l'analyse des renseignements consignés dans les bases de données, constituées à partir des transactions des clients, les priorités ont pour objectif de mieux utiliser et comprendre des données internes à l'entreprise et de les utiliser, au besoin dans les stratégies marketing :

« Nous, on a 20 % des clients qui font 80 % du chiffre. On travaille en gestion intégrale, alors on a un gros projet de CRM cette année. Pour les pros, c'est extrêmement important, mais aussi de bien comprendre la manne d'information sur le nombre de transactions

qu'on a en magasin. On mène maintenant les analyses pour pouvoir faire les corrélations d'un panier moyen. Quand j'achète de la peinture, j'achète des pinceaux, etc. donc c'est tellement de données, que cette année, dans nos investissements informatiques,...

Là-dessus, on est en train de justement définir les priorités de CRM.

oui, il y a le CRM qui va nous aider beaucoup.

on va travailler CRM beaucoup, donner de l'information, activer notre forum. »

Le datamining* est lui aussi le principal point d'intérêt actuel, car à partir des renseignements fournis par les clients, *Le Bricoleur* va pouvoir leur fournir l'information personnalisée dont ils ont besoin. Actuellement à l'étape de réflexion, les esquisses de cette forme de communication devraient ravir les passionnés si l'on en juge par les propos du chef de la direction :

« Parce que les gens souvent nous demandent s'ils peuvent recevoir des emails, des nouveautés, des choses comme cela. Donc cette année, on va avoir un petit peu, on va commencer à développer un outil de « push » justement. »

Tous les éléments présentés au cours des précédents paragraphes (sections 1 à 3) nous ont permis de mieux nous familiariser avec l'entreprise, et ses pratiques communicationnelles. Passons maintenant à l'analyse de ces éléments en positionnant objectifs, stratégies et mix de communication sur notre modèle initial.

1.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l'intégration

Cette partie se présente sous la forme de deux sections. Dans un premier temps, nous ferons l'analyse de la stratégie de communication écrite en détail au cours des pages précédentes. Dans un deuxième temps, nous tenterons de modéliser les propos analysés dans ce cas, de façon à pouvoir utiliser un guide pour comparer les cas suivants à la lumière du présent modèle.

Plusieurs éléments mentionnés au cours des paragraphes précédents méritent qu'on s'y arrête pour les analyser et comprendre comment l'entreprise a intégré tous les aspects communicationnels.

Au niveau de la cible, il semble difficile de vraiment se rendre compte de la segmentation définie par *Le Bricoleur* si l'on analyse uniquement les stratégies de communication traditionnelle. La plupart des messages s'adresse davantage à un public spécialisé, mais néanmoins, nulle analogie au monde des professionnels n'est faite, contrairement à son principal concurrent qui met en valeur un entrepreneur dans son camion. Le site Web corrige ainsi cette lacune en proposant des sections distinctes pour chaque type de clientèle. Toutefois, à ce niveau, il s'agit de mettre en avant les services supplémentaires offerts, que ce soit par l'intermédiaire de la force de vente ou des services électroniques. Le site Web se découpe ainsi en diverses sections, chacune pour un type d'acteur.

Les objectifs semblent aussi correspondre à deux niveaux parallèles plutôt qu'une forme de redondance, qui aurait pu insister sur les notions de prix et de produits, chères à l'entreprise.

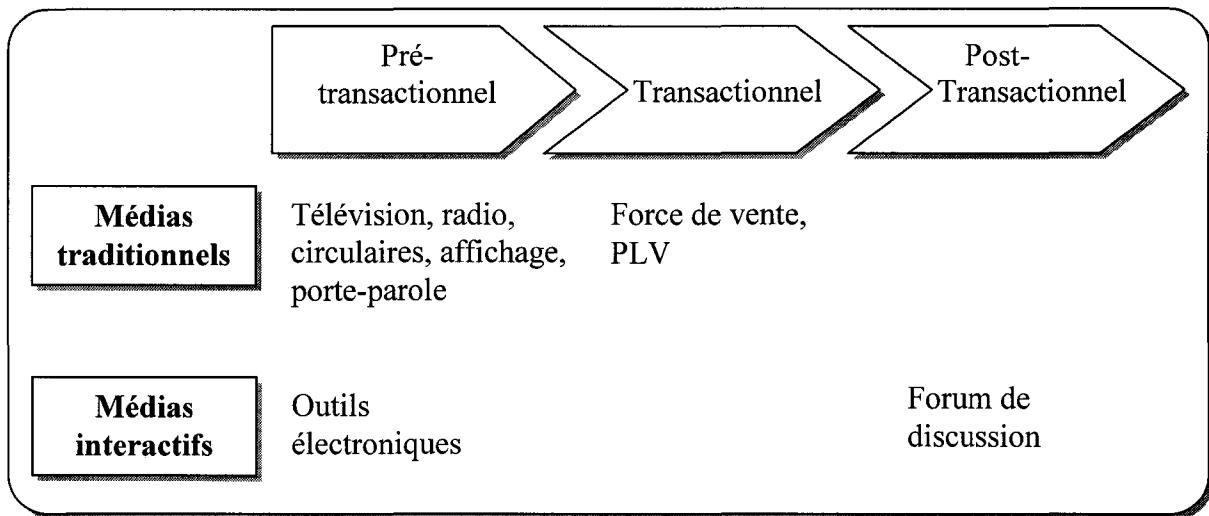
Au niveau des axes de la stratégie de communication, il ne semble pas que les outils électroniques reprennent les mêmes lignes directrices. En effet, le site Web, ni aucun des outils qu'il supporte ne font allusion à ces valeurs que sont la vaste gamme de produits, ni les faibles prix. En fait, il semble que le site Web soit plus un moyen de développer un sentiment d'appartenance à la bannière, fait concrétisé par la présence de certains outils comme le forum de discussion. D'autres éléments nous permettent de raisonner en ce sens, notamment l'emphase mise sur la gestion de la relation client et le marketing de permission comme perspective de développement.

À la lecture des propos précédents, on comprend aisément que la stratégie de l'entreprise de développer la communication sur le site Web se situe légèrement en retrait de la stratégie traditionnelle : les objectifs initiaux de la création du site Web, de même que les axes stratégiques nous permettent de tenir de tels propos.

En effet, alors que les cibles ne présentent que peu de différences, quel que soit le moyen utilisé (outils traditionnels ou électroniques), même si on constate un intérêt plus flagrant de toucher les professionnels sur le site Web, ce qui est moins perceptible avec les médias traditionnels, les objectifs de communication se complètent. Les objectifs de communication sur le site Web rassemblent certes des éléments plus vastes que leurs homologues traditionnels, mais ils répondent davantage à toutes les questions que les clients se posent sur l'entreprise : qui est *Le Bricoleur* ? Quand a t-il été fondé ? Où sont les magasins ? Quels produits trouve t-on ? Dans quelles allées ?... Vu sous cet angle, les objectifs de la communication électroniques se situent en arrière plan, c'est-à-dire, à un niveau cognitif permettant avant tout de rassurer le consommateur avant qu'il entreprenne une quelconque relation conative avec l'annonceur. Cette relation est amorcée avec les publicités télévisées notamment sous l'égide du porte-parole de l'entreprise. Bien que ce faire-valoir soit distinct de la bannière, son association est forte (Léveillé et Simard, 1999) et propos précédemment rapportés), et il joue sur le côté affectif de la relation : il est possible que pour le consommateur, le contact (niveau comportemental) se fasse ou non, dépendamment de la perception de ce faire-valoir.

Il peut ainsi s'agir ici d'un risque que l'entreprise a pris, il y a une dizaine d'années, mais qui pour l'instant semble bien lui servir. Nous constatons que ce risque est inexistant sur le site Web, puisque ce faire valoir n'est pas présent. L'intégration se fait plutôt par le logo de la bannière, de même que la représentation graphique du logo, en usage sous forme de mascotte en Ontario. Or, cette stratégie est sûrement préférable à celle employée au Québec, car les mascottes ont la faveur des enfants, acteurs incontournables et décideurs des achats dans une maison, et bénéficient d'une connotation positive, que ne peuvent forcément mettre en avant tous les faire-valoir. Rappelons que le porte-parole du *Bricoleur* a travaillé pour d'autres annonceurs auparavant, avant que son contrat ne soit rompu par ces derniers. Le schéma suivant présente les principaux outils électroniques et traditionnels utilisés dans le processus de communication de l'entreprise vers ses clients.

Figure 25
La relation communicationnelle de l'entreprise *Le Bricoleur*

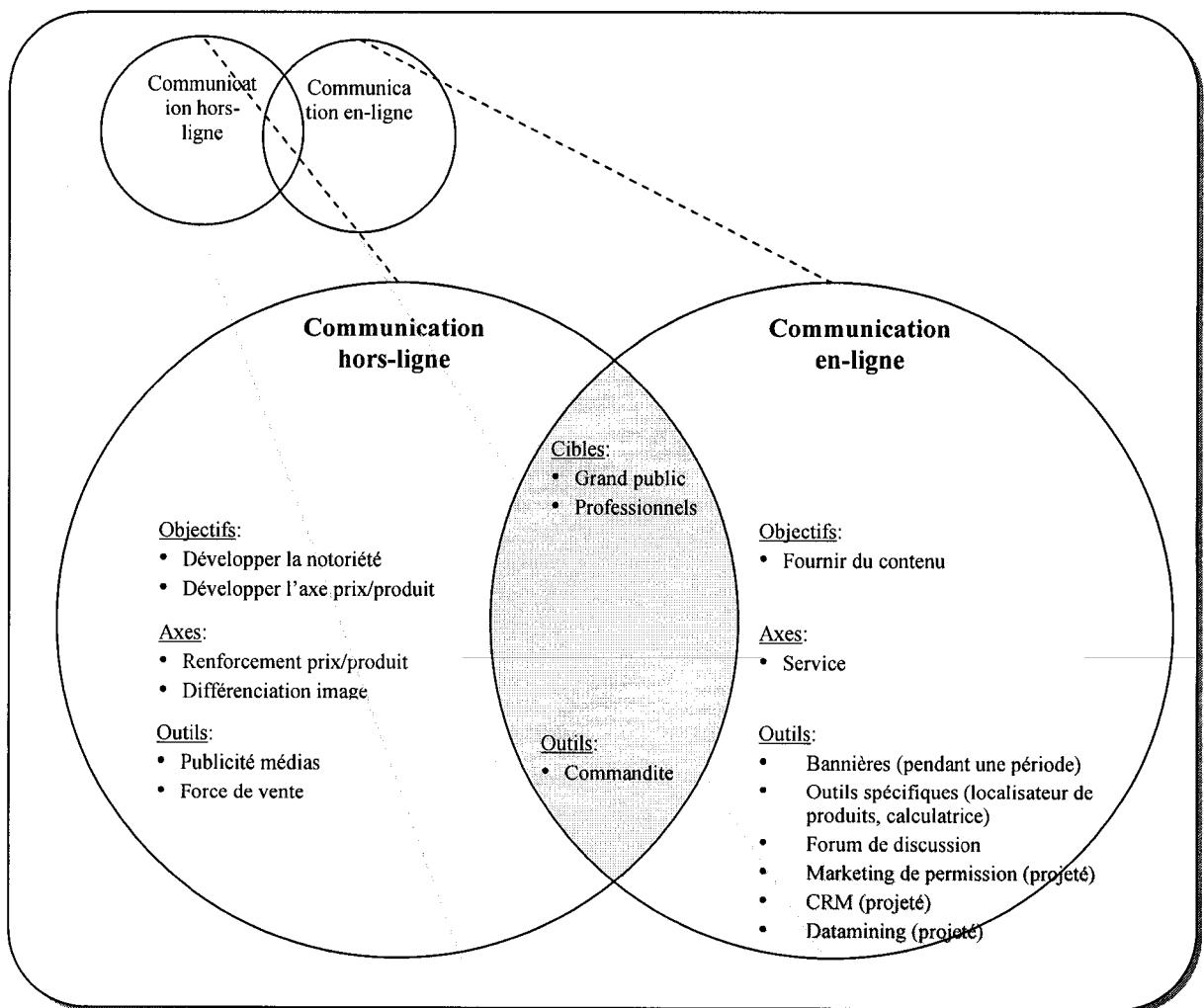


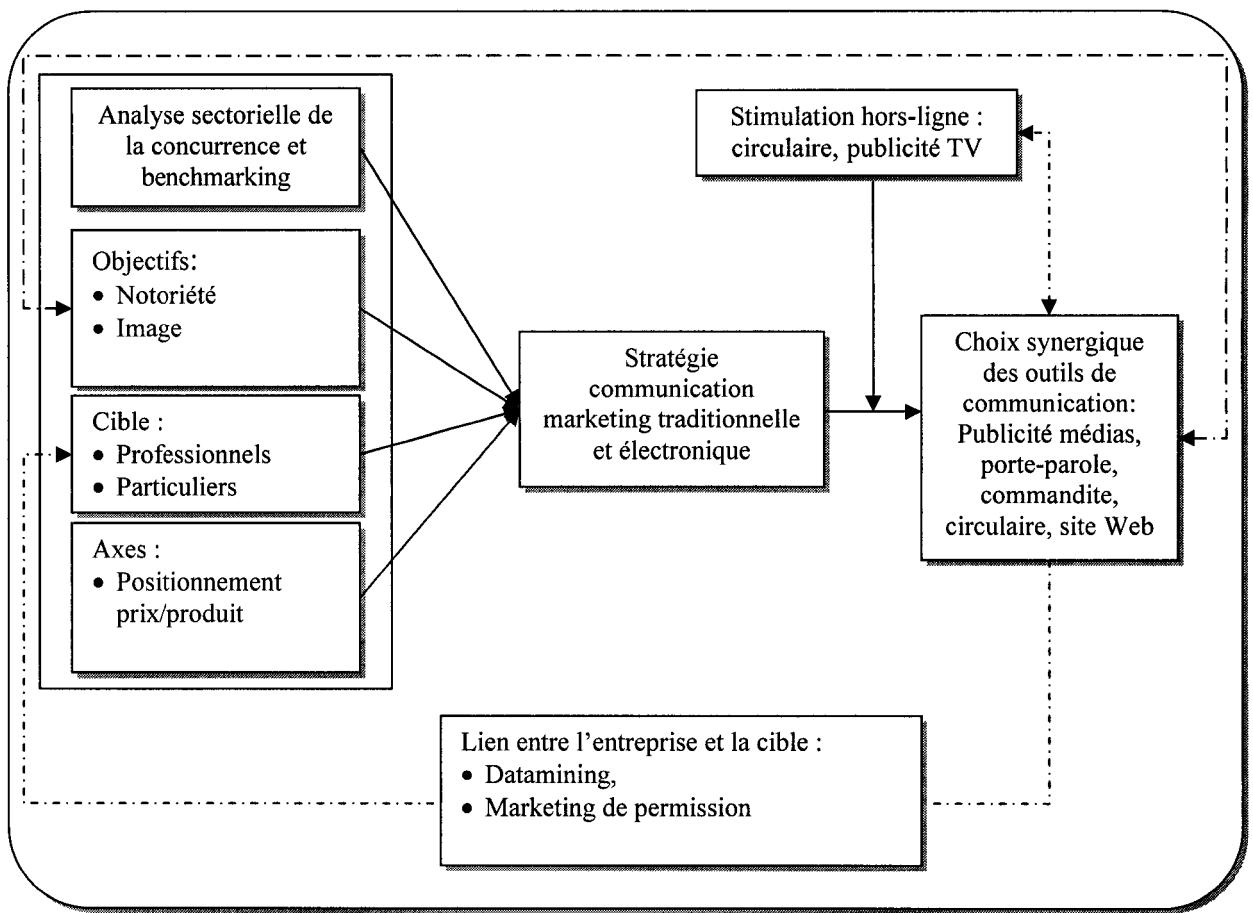
En terme de stratégie traditionnelle, les objectifs restent les mêmes depuis plus de 10 ans, se basant essentiellement sur le prix et le produit. Or, les objectifs du site Web mettent en valeur le service, ne serait-ce que par les outils développés, qui permettent de remplacer les commis : localisateur de produits, outils de calculs de bandes de tapisserie, de pots de peintures... Ces éléments constituent à nos yeux une transposition électronique des services que propose la force de vente en magasin. Une telle analogie n'est pas anodine, puisque les commis servent à orienter le client en magasin (ce que fait le localisateur de produit, permettant la préparation de sa liste de magasinage), de servir le client en fonction de ses besoins spécifiques (calcul de quantité de produits nécessaire pour des travaux spécifiques).

Enfin, au niveau du budget, la communication électronique ne représente que 1,5 % du budget total de communication de l'entreprise. Même si Internet présente des particularités, dont nous avons fait mention dans la partie théorique, il n'en demeure pas moins qu'il est difficile d'affirmer que le « hors-ligne » et le « en ligne » sont entièrement intégrés. En reprenant les modèles présentés dans la partie théorique sur l'intégration des stratégies de communication des médias traditionnels avec les médias interactifs, et suite aux propos tenus précédemment, nous situons

l'intégration sur le schéma suivant, puisque quelques éléments, mais peu sont communs. En fait comme le montre la figure 26, les points communs des communications électroniques et traditionnelles se situent avant tout au niveau des cibles, ainsi que d'un outil de communication : la commandite. Pour le reste, nous avons montré que chaque type de communication présentait ses propres objectifs et les lignes directrices suivies étaient complémentaires et non redondantes. Ainsi, suite aux propos tenus par notre interlocuteur et aux documents secondaires et au site Web de l'entreprise étudiés, nous présentons les stratégies de communication sur notre modèle de synthèse.

Figure 26
Les stratégies de communication du *Bricoleur*





2 – Analyse intra site *L'Épicier*

2.1 – Présentation de l'entreprise et de son environnement

2.1.1 – Les caractéristiques de l'entreprise

L'Épicier est une entreprise pan canadienne, fondée dans le milieu des années 50 avec près de 250 supermarchés, appartenant à des propriétaires indépendants, en territoire québécois. Elle se place parmi les touts premiers en matière de volume des ventes et de surface : « Donc si on regarde [...] dans le segment supermarché, on est rendu n°1 au Québec au niveau du volume de vente, ainsi qu'au niveau des pieds carrés. » Rappelons encore que la présence en sol québécois représente « 39 % de l'ensemble des établissements de l'entreprise au Canada » (site Web, 2002).

2.1.2 – Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est l'alimentation, secteur concurrentiel, dans lequel de nombreux nouveaux intrants arrivent. À l'origine ces entreprises oeuvrent dans leur propre secteur d'activité, mais une diversification les amènent à commercialiser des produits alimentaires. Une stratégie d'ordre inverse s'opère par *L'Épicier*, qui n'hésite pas à vendre des produits originellement vendus sur d'autres marchés, tout en conservant sa mission originelle :

« Tout le monde essaie de venir nous gruger une partie de notre "business". Et en contre partie, nous on réagit en offrant des services qu'on n'offrait pas avant non plus : vendre des fleurs, vendre des assemblages, des ensembles cadeaux,... Nous aussi, on est en train de se diversifier, mais en contre-partie, on essaie de garder le focus sur ce qui est notre...[mission de base] c'est ça, qui est l'alimentaire. »

2.1.3 – Les atouts de l'entreprise

Dans cet environnement concurrentiel, on l'aura compris, l'entreprise possède toutefois certains atouts pour lui permettre de se distinguer de la concurrence. Le site Web de l'entreprise les met expressément en valeur; *L'Épicier* se distingue de ses concurrents par :

« ...une grande disponibilité du personnel, les coupes de viande sur demande, la préparation de buffets, des dégustations en magasin, des conseils culinaires, la livraison à domicile et maintes autres attentions qui personnalisent le service à la clientèle. »

2.1.4 – Les acteurs de la communication

La structure de l'entreprise en matière de communication se découpe aisément. D'une part, un département marketing s'occupe, entre autres, de la communication traditionnelle. De l'autre, le département du commerce électronique a, à sa charge, la gestion du site Web, avec la dimension marketing interactive, et du service à la clientèle. C'est le président de cette division que nous avons rencontré dans le cadre de cette analyse.

2.2 – La stratégie de communication

Le positionnement de *L'Épicier* et la notoriété de la bannière dans le secteur de l'alimentation date de 1996, date de création du site Web et de la définition d'une véritable campagne de marketing (Bédard et Carpentier, 1997). Auparavant, les activités de communication étaient éparses et peu structurées. Quelques dimensions sont d'ailleurs confirmées par notre interlocuteur, comme nous le montrons dans les lignes suivantes.

2.2.1 – Les objectifs

Dès 1994, *L'Épicier* mise beaucoup sur une marque maison haut de gamme pour se positionner comme un acteur majeur dans l'industrie de l'alimentation au Québec, et pour devancer un concurrent ontarien, progressant vers le Québec. À l'origine donc, une telle stratégie n'était pas envisagée, mais étant donné l'arrivée de *Loblaw*s sur le marché québécois avec sa marque maison, il fallait se préparer à contrer cette dernière, car les consommateurs étaient prêts à acheter de tels produits. Ainsi, la marque maison de *L'Épicier* est née de l'analyse de cette situation, alors qu'à l'origine l'entreprise se contentait d'exploiter une marque maison premier prix :

« [...] c'est à cause de « President' Choice » en Ontario. Initialement, notre bureau chef était à Toronto. Et eux, avaient, je dirai en toute simplicité « mangé une belle claque » par « President'

Choice », parce que Loblaws avait lancé cette marque là et l'avait poussé. Et à ce moment là, dans l'épicerie, nous on conservait plutôt des marques bas de gamme, qui étaient le produit budget. »

L'Épicier a donc réussi à devancer son principal concurrent en utilisant la même stratégie que lui, sur un marché différent. Il faut noter qu'à contrario de ce dernier, *L'Épicier* n'a pas misé uniquement sur l'exploitation des marques maison, afin de laisser au consommateur une liberté de choix dans les marques :

« Les gens veulent des marques privées, mais les gens veulent pas – et c'est le problème que *Loblaws* vit au Québec en ce moment – être agressés par les marques privées, parce qu'ils ont l'impression qu'ils ont moins de choix. »

Le développement des marques maisons haut de gamme a donc permis à *L'Épicier* de se bâtir une notoriété, se solidifiant d'années en années. Cette stratégie répond également à l'objectif de rajeunir la clientèle et d'attirer des consommateurs à plus forts revenus, une nouvelle cible plus intéressante pour l'entreprise, on l'aura compris.

2.2.2 – Les cibles

« Traditionnellement, la clientèle de *L'Épicier* est constituée principalement de gens plus âgés, moins scolarisés et ayant des revenus inférieurs à la moyenne » précise un article de Bédard et Carpentier (1997). La volonté de l'entreprise est d'élargir la clientèle cible, en attirant des gens plus jeunes, plus riches, tout en conservant la clientèle traditionnelle. Ainsi, le premier segment de clientèle a été rejoint grâce à une double stratégie : par la création du site Web d'une part et le lancement de la marque maison haut de gamme : « On s'aperçoit que les acheteurs de la marque X sont jeunes, ont une famille et un revenu plus élevé que la moyenne de nos clients » (Bédard et Carpentier, 1997).

En contrepartie, c'est la réponse adéquate aux besoins de la clientèle plus âgée qui permet à *L'Épicier* de desservir toujours adéquatement ce segment de clients originel, en proposant des magasins de taille humaine et un service personnalisé :

« [...] nous, on croit que le segment des moyennes surfaces est un grand créneau, qui est le créneau favori des gens. Et avec le vieillissement de la population, on pense au contraire que c'est le secteur qui va se renforcer. »

Si l'on se penche sur la clientèle fréquentant le site Web de l'entreprise, on se rend compte qu'il ne s'agit pas forcément de « travailleurs professionnels en manque de temps. On y retrouve surtout des jeunes familles, avec un ou deux enfants, des personnes handicapées avec peu de mobilité [...] même des bureaux et des places d'affaires... » (Garon, 2000). On constate alors qu'une clientèle non captive est arrivée, sans que l'entreprise ne soit fixée sur cette cible au départ. Bien évidemment, on s'attendait au départ à ce que le profil de la clientèle internaute soit calqué sur la réalité en magasin, sachant que 75 % des femmes font l'épicerie dans un ménage. De l'avis de notre interlocuteur, on note quelques différences :

« Sur Internet, c'est un peu plus bas, parce qu'il y a plus d'hommes qui font leur épicerie sur Internet que dans le monde réel. Mais, c'est quand même 60-40. 60 % de femmes, 40 % d'hommes. »

Toutefois, ce média plutôt masculin qu'est Internet tend à se démocratiser, si bien que le profil de la clientèle cible change, et tend à ressembler lentement à celle des commerces traditionnels : « Je dirai la seule chose, mais là, c'est typique à Internet et ça commence à diminuer, mais, c'est plus scolarisé, c'est plus large, plus jeune. »

2.2.3 – Les axes de la stratégie de communication

Dans cette volonté de rajeunir la bannière, *L'Épicier* a misé sur sa marque maison haut de gamme, qui comprend plus de 1 000 produits, comme nous l'avons vu. En parallèle, l'autre axe est de s'investir dans les nouvelles technologies en ouvrant le premier site transactionnel d'épicerie au Canada, et l'un des tous premiers au monde (Bédard et Carpentier, 1997).

« Et nous autres, c'est pour cela qu'on s'est lancé là-dedans, parce que d'après toutes nos études, on était la bannière qui avait la clientèle la plus âgée, la moins fortunée. Et un des buts de l'Internet, c'était de rajeunir. Parce qu'on avait des plans pour

rajeunir la bannière et de lancer le site Web, c'était une façon de montrer une image...[avant-gardiste] »

Dans la politique de communication, le site Web de l'entreprise constitue le fer de lance technologique à l'heure actuelle, mais il est loin d'être le seul outil. La section suivante nous permet de les analyser.

2.2.4 – Les outils de communication

Si pendant un moment les médias traditionnels comme la télévision étaient utilisés abondamment pour promouvoir une image corporative, une réflexion a été entreprise pour les utiliser de façon plus efficiente, tout en mettant l'accent sur le programme de fidélisation. Ainsi, publicité média, circulaire, programme de fidélisation et site Web constituent les piliers communicationnels de l'entreprise.

2.2.4.1 – La publicité média

C'est sans doute la publicité média qui aura permis à *L'Épicier* d'augmenter sa notoriété. En changeant son accroche publicitaire de jadis « *L'Épicier* pense à toi » pour un concept plus concis « Exigez *L'Épicier* », qui a le mérite de ne pas semer de doute dans l'esprit des consommateurs quant à la signification du message. Désormais, les gens savent que *L'Épicier* se positionne comme un commerce offrant des produits de qualité. Ainsi, la campagne publicité à eu un impact indéniable au niveau de l'image de l'entreprise : « ...la télévision, c'est plus au niveau de l'image. »

Quant aux autres médias traditionnels, la radio est l'autre outil fréquemment utilisé, de façon géographique toutefois (« On fait de la radio, principalement en région. »), mais aussi stratégique. La radio permet de rejoindre certains segments de marchés spécifiques, comme les jeunes adultes, de façon très ciblée en terme de média-planning. On constate que la radio et la circulaire sont aussi deux outils intégrés, puisque la radio vient soutenir les circulaires en annonçant certains produits vedettes :

« ...et au niveau de la radio, ils font aussi du prix. C'est-à-dire, qu'on annonce cette semaine les deux items à impact et on annonce

cela aux heures de circulation, pour avoir les consommateurs qui sont sur la route. »

À l'inverse, l'utilisation des publicités dans les journaux n'est pas nécessaire. Si l'on en croît les décideurs, ayant analysé l'efficacité d'une telle stratégie chez les concurrents, il est inutile de gaspiller de l'argent dans deux médias différents pour faire passer le même message : « C'était *Loblaws* qui était fort, à un moment donné pour utiliser une page de *La Presse*. Et ce qu'ils mettaient dans la page de *La Presse*, c'était ce qu'ils mettaient dans la circulaire aussi. » Ainsi, la sagesse de *L'Épicier* veut que la publicité dans les journaux ne soit pas un outil utilisé : « Ce qu'on ne fait pas, c'est les journaux en tant que tel. Se payer de pages avec des prix, c'est comme...pas efficace ».

2.2.4.2 – La publicité directe

Comme bon nombre d'entreprises de grande taille oeuvrant dans le commerce de détail, la circulaire est un outil privilégié pour présenter les promotions : « Je dirai que la circulaire se trouve à être le meilleur instrument au niveau de pousser les prix, c'est le meilleur outil, la télévision, c'est plus au niveau de l'image. »

Ainsi, 2 millions de circulaires sont imprimées de façon hebdomadaire, et véhiculées via le *Publisac* pour rejoindre les foyers québécois. Toutefois, l'efficacité de ce moyen de communication est mitigée, si l'on juge que la moitié des consommateurs seulement regardent ce feuillet promotionnel. En raison de son coût et de sa pénétration auprès du public cible, elle constitue cependant, l'un des meilleurs outils pour annoncer les promotions (prix) en vigueur :

« Au niveau de la communication avec le consommateur, c'est la circulaire. Toutes les semaines, il y a des circulaires, mais on sait que la circulaire est très utilisée que par une partie des consommateurs. Et déjà tu réduis, parce que les gens qui vont chez ton compétiteur ne regardent pas ta circulaire et les gens qui vont chez nous, il n'y a que 50 % qui regardent la circulaire. Disons que si nous avons 25 % du marché, il n'y a que 12 % des gens qui

regardent la circulaire, malgré le fait qu'on en distribue 2 millions à travers le Québec. »

Bien évidemment, la circulaire reste l'outil primordial pour pousser les prix, et rivaliser à ce niveau avec la concurrence semaine après semaine. Pour répondre à d'autres objectifs, comme la conservation de la clientèle ou la rajeunissement de cette dernière, d'autres outils existent.

2.2.4.3 – *Le programme de fidélisation*

Des camions à la circulaire en passant par le couponnage électronique sur le site Web ou encore les PLV en magasin, *L'Épicier* démontre fièrement son adhésion au programme de fidélisation Air Miles, que l'on retrouve au cœur de la plupart des campagnes de communication de l'entreprise. La raison principale qui milite en faveur du recours à un tel programme est l'avantage financier que les entreprises tirent de la fidélisation. Nombreux sont les auteurs et les études mentionnant qu'il est moins onéreux de conserver la clientèle existante que d'aller en attirer une nouvelle. De ce fait, on comprend que cette raison anime les responsables de l'entreprise d'utiliser Air Miles dans la campagne de communication. Selon les dires de notre interlocuteur, d'ailleurs, ce programme de fidélité fait partie du cœur de la communication marketing :

« Air Miles, de toute façon, est notre cheval de bataille, quand tu adhères dans un programme de fidélisation comme cela. [...] Quand tu embarques dans un programme comme cela, ça devient ton focus, il faut vraiment que tu tapes sur le clou. Donc Air Miles fait partie de notre programme de communication. »

Ce programme de fidélisation est également intégré à la communication électronique, puisque le site Web offre la possibilité aux internautes d'imprimer les coupons Air Miles. Plutôt que d'offrir des rabais supplémentaires aux clients à la recherche d'aubaines, les coupons Air Miles récompensent les acheteurs :

« Mais pour moi en ligne, je ne pousse que les coupons Air Miles, car un des avantages du programme Air Miles, c'est qu'au lieu de donner un rabais sur le produit, tu donnes des points Air Miles, ce

qui fait que tu récompenses tes clients, au lieu de récompenser celui qui cherche les spéciaux. »

Malgré les avantages liés à un tel programme de fidélisation, il n'en demeure pas moins qu'une méfiance s'est installée chez certains « ...clients qui n'aiment pas ça, qui ont l'impression de payer plus cher à cause du programme Air Miles. »

2.2.4.4 – *La promotion des ventes*

Parmi les principaux objectifs de cet outil, on trouve la fidélisation de la clientèle, mais aussi l'augmentation de l'achalandage ou des ventes. C'est pour répondre à plusieurs de ces objectifs que *L'Épicier* a mis en place un programme de promotion de ventes « La Caravane à Ti'Gars ». De nature saisonnière, cette campagne promotionnelle place une fois encore le programme de fidélisation en son centre.

« On a aussi, ce qu'on appelle, les promotions locales. On en fait beaucoup. C'est-à-dire, un dîner aux hot-dogs, dans un magasin, avec mascotte. On a une caravane, qu'on appelle la « caravane à Ti'Gars » - Ti'Gars, c'est une mascotte, style Youpi – et elle se promène tout l'été dans les magasins et elle fait des dîners hot dogs dans les magasins. On en profite là, pour faire de l'adhésion à Air Miles, etc., parce que notre cheval de bataille, c'est beaucoup Air Miles, mais on se sert assez de tous les créneaux. »

2.2.4.5 – *La communication électronique*

Le site Web constitue depuis 1996 l'outil de base de la communication électronique. Sur ce site, quelques outils ont été développés, dont le principal est la lettre d'information, envoyée par courrier électronique à plus de 40 000 membres actifs (en date de décembre 2002) : « Il y a des gens comme *Canadian Tire*, qui font une circulaire électronique. Nous autres, dès le début, on n'a pas cru à cela, parce que le but, c'est d'avoir une relation avec le client. » D'après ces propos, il est plus aisément compréhensible l'adéquation entre service à la clientèle et commerce électronique ; une relation que *L'Épicier* a compris depuis longtemps, en structurant le département commerce électronique et service à la clientèle autour de la même personne.

Cette notion de service à la clientèle s'inscrit dans le concept de marketing relationnel et se matérialise ici par la création d'une lettre d'information, permettant à *L'Épicier* de bâtir une relation privilégiée avec ses clients :

« Et, le "newsletter", avec les 40 000 membres que l'on a, nous permet d'avoir une relation avec le client, qui est une relation de confiance, une relation personnelle et une relation qui nous permet de rentrer dans la maison du client. »

Il est vrai qu'au niveau du coût, elle est relativement moins cher que son homologue papier, « Il a été calculé qu'une lettre d'information imprimée coûte pratiquement vingt fois plus cher que son équivalent électronique » (Buchwald, 2000). Ces propos théoriques sont confirmés par l'analyse qu'en fait le responsable du commerce électronique :

« Et je me suis aperçu qu'avec le "newsletter", je rejoignais plus de gens, ça me coûtait beaucoup moins cher, et ce sont des gens qui acceptent de recevoir de la publicité de notre part. et en plus, ça me génère des revenus. »

Plusieurs autres raisons ont motivé l'entreprise à avoir recours à cette technique. Initialement, il s'agissait de « récupérer » les clients faisant leur cyberépicerie, qui avait momentanément laissé ce type de magasinage avec l'arrivée des beaux jours. En fait, puisque l'entreprise possède un site transactionnel, certains clients commandaient en ligne durant la période hivernale principalement, mais l'arrivée du printemps les incitaient à fréquenter de nouveau les épiceries, d'où une baisse d'achalandage sur le site Web. Ainsi, pour maintenir un contact avec la clientèle et relancer leurs commandes en ligne dès l'automne, l'idée a été de créer cet infocourriel pour maintenir ce lien client-annonceur et éviter une rupture due à la saisonnalité de ce comportement de magasinage :

« Le but du "newsletter", c'était de dire, « est-ce que je peux traîner les clients ? » tout l'été, même s'ils arrêtent de faire des commandes, ils vont continuer. »

Le but a été atteint puisque la belle saison terminée, les clients sont revenus naturellement sur le site Web pour y faire leurs achats. Ainsi, une économie a été réalisée pour garder ces clients fidèles, sans être obligé de les solliciter de nouveau à travers de coûteuses campagnes de communication :

« Et là, effectivement, juste là, ça nous faisait économiser des sommes importantes, parce qu'en septembre, on n'avait pas besoin de se battre pour faire de la promotion, puis aller rechercher les clients, parce que les clients nous ont suivis. En septembre, octobre, on a vu nos clients se réactiver d'eux-mêmes. Et c'était ça le but du "newsletter" au début. »

Un autre avantage de cette lettre d'information bimensuelle est la multiplicité des informations qu'on y trouve. On y trouve bien entendu des recettes avec les produits de la marque maison haut de gamme, mais aussi de l'information sur la santé, la famille, et les aliments, des informations qui ne sont toutefois pas le fruit du hasard comme le rappelle notre interlocuteur : « Puis, il faut le dire, le "newsletter", et toutes les choses qu'on a créées, ont été créées en réponse à quelque chose. »

Pour l'entreprise, il faut concevoir la lettre d'information comme un magazine, auquel les clients s'abonnent volontiers de leur propre chef pour recevoir gratuitement une plus-value au niveau de l'information. Cette lettre d'information est d'ailleurs interactive dans la mesure où les clients peuvent établir des préférences sur son contenu :

« Comme, on a dans la "newsletter", un espèce de sondage volontaire, où les gens répondent à des questions, comme "quel type de recettes voulez-vous recevoir ? ". »

même si elle n'est pas encore personnalisable :

« En ce moment, on est encore à une newsletter pour 40 000 personnes, on n'a pas commencé à faire de la ségrégation, mais c'est certain que dans un avenir rapproché, ce qu'on aimerait faire, c'est ça, se positionner. »

Cette lettre d'information joue tour à tour le rôle de guide, de livre de recettes ou d'information sur les aliments. Bref comme un magazine, dont elle est le pendant électronique, en version simplifiée, elle pourrait devenir plus complète en associant certains partenaires, comme les entreprises collaborant au programme Air Miles, par exemple :

« Et là, je me dis, j'ai un "newsletter". Est-ce qu'on peut faire quelque chose ensemble ? Peut-être, quitte à mettre du contenu Rona. Peut-être qu'il pourrait y avoir une chronique Rona dans mon "newsletter". Un "newsletter", ça peut devenir un magazine. Il s'agit de savoir où et comment commencer et s'arrêter. C'est pour cela, moi, je crois beaucoup taper sur le clou du "newsletter". »

2.3 – L'intégration

Même si, comme nous l'avons mentionné en introduction de ce cas, le site Web existe depuis 1996, il n'en demeure pas moins que les activités de communication émanant du marketing d'une part, et du commerce électronique, d'autre part est toute récente puisqu'elle date de décembre 2002 (« Je dirai qu'en ce moment, on est dans une phase d'intégration au niveau des communications entre le traditionnel et l'Internet. »).

L'intérêt du marketing pour les applications électroniques prend pour point central la lettre d'information électronique. Son efficacité, la possibilité d'avoir une rétroaction quasi immédiate au niveau des campagnes de communication, la base de données gratuite créée par les internautes s'étant inscrits volontairement à cette lettre, incitent donc les deux départements à travailler de pair, et notamment le marketing à profiter de l'abondance d'information des communications électroniques :

« Et je dirai que le "newsletter" a fait que le marketing a commencé à s'intégrer, parce que là, le marketing s'est rendu compte, en voyant que je passais de 20 000 à 25 000 abonnés, 30 000 abonnés, ils se sont dits "il y a quelque chose là", parce que les gens qui viennent du marketing traditionnel ne comprennent pas comment le Web fonctionne. »

Le nouveau service de développement de photos digitales, le dernier service proposé par l'entreprise, a impliqué les deux départements de façon synergique. La raison vient du fait que le marketing a compris l'avantage que présente le site Web en matière d'information fournie sur l'internaute.

« Le marketing a travaillé avec nous, cette fois-ci sur le lancement, ce que, normalement, ils ne faisaient pas. C'est nous qui le faisons de notre côté. Là, le marketing a été intégré. Et là, la différence, c'est que ça crée une synergie, parce là le marketing aujourd'hui, m'a appelé pour savoir, combien il y en avait qui avaient regardé la carte de Noël, combien on a fait de ventes au niveau des photos. Parce que là, étant donné qu'ils se sentent partie prenante dans le concept, là, ils veulent avoir des résultats... »

Moi, je me sers de ces données là, et je donne ça au marketing, pour, à mon sens à moi, ça fait partie du plan d'intégration. »

Toutefois, l'utilisation des outils traditionnels sur le site Web ne doit pas s'apparenter à une simple utilisation, mais plus à une bonification. Rappelons que la promotion sur les poêles en fonte Le Creuset permettait aux consommateurs d'acheter les produits de cette marque à prix préférentiel avec un volume d'achat ; sur le site Web, les internautes pouvaient en plus participer à un concours pour gagner des ensembles de poêlons. C'est cette notion de plus-value, d'offrir des suppléments d'information, de promotion ou de récompenses qui incitent les consommateurs à aller sur Internet :

« Ça, c'est le défi, et c'est ce que je dis au marketing. Chaque fois que vous faites quelque chose, on va l'intégrer, mais il faut une plus-value. »

Une autre dimension de l'intégration est mesurée par la stimulation, cette activité qui consiste à annoncer sur un support traditionnel ou électronique, l'adresse du site Web de l'entreprise. Pour *L'Épicier*, l'adresse du site Web, « C'est écrit dans les circulaires ». Le responsable du commerce électronique nous a aussi précisé que si les gens connaissent aussi bien ce site, c'est en raison de tout le battage qui a eu lieu

autour du site. Que ce soit les articles dans les journaux ou encore les études de cas rédigées par les institutions d'enseignement, nombreux sont les acteurs ayant fait grand cas de cette première canadienne (voire mondiale ?), qui dès 1996 existait sous une forme basique. On comprend ainsi la superfluité d'en faire la promotion :

« Et je dirai que les universités nous ont beaucoup aidé aussi. On est dans toutes les études de cas, surtout au Québec, parce qu'au Québec, il y a tellement eu peu d'initiatives en commerce électronique. »

Finalement, cette notion d'intégration se résume dans les propos tenus par le responsable du commerce électronique lui-même. Écoutons ses dires, ils sont assez évocateurs et concluent finalement cette analyse :

« Et, en fait, ce qu'on a découvert, au niveau communication entre Internet et le traditionnel, c'est que le traditionnel sied assez mal le virtuel, mais le virtuel lui, sied très bien le traditionnel. C'est-à-dire que je suis beaucoup plus efficace moi, avec mon virtuel, à pousser ce qu'il y a dans le traditionnel, que le traditionnel à pousser le virtuel. Parce que je m'adresse, moi, dans le virtuel, à des consommateurs, mais le traditionnel ne s'adresse pas nécessairement à mon consommateur du virtuel. »

2.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de réussite de l'intégration

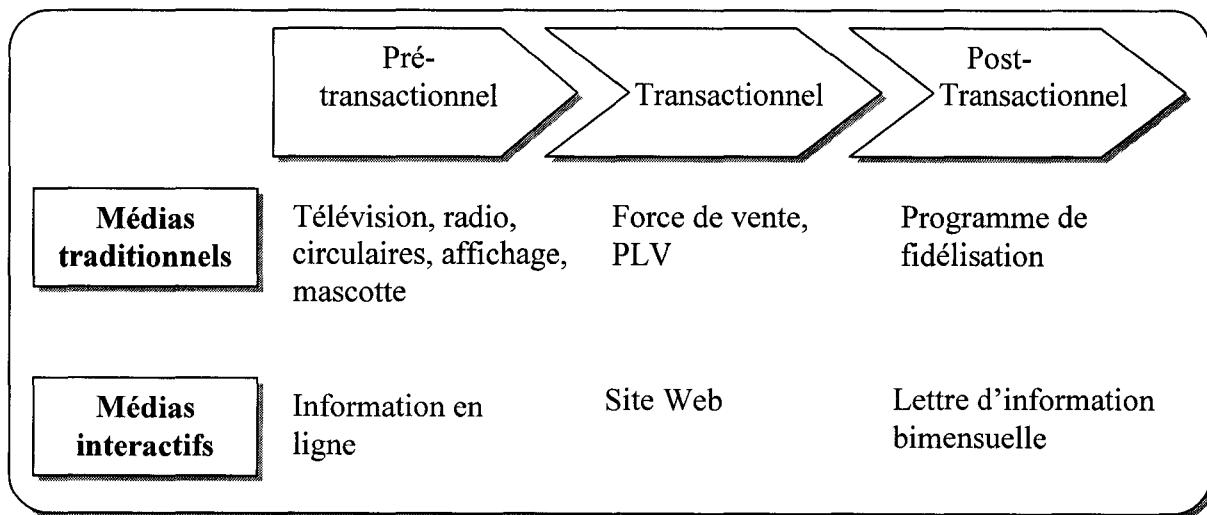
En fait, les propos rapportés au cours des points précédents nous ont permis de comprendre que le programme de fidélisation Air Miles se trouvait au cœur des préoccupations de *L'Épicier*. Ce programme est d'ailleurs à ce point une priorité qu'il constitue à lui seul un élément intégré, qui est un dénominateur commun à la communication traditionnelle et à la communication électronique.

Du côté des communications traditionnelles, toutes les activités sont teintées du programme Air Miles. D'ailleurs, comme le précise notre interlocuteur, « Il y a bien entendu, tout ce que Air Miles nous permet d'utiliser... » pour justifier l'importance et la priorité qu'un tel programme a sur l'entreprise. De ce fait, les bannières à l'effigie du programme de fidélité sont mises en valeur sur les camions, dans les publicités télévisées, sur les affichages, dans les PLV en magasin, de même

que lors de événements spéciaux de promotion des ventes, comme la « caravane à Ti'Gars » sans oublier, bien entendu, les circulaires et les sacs d'épicerie.

Parallèlement, nous avons mis en valeur le fait que la campagne Air Miles se retrouve aussi au cœur du site Web, sur lequel l'internaute a la possibilité d'imprimer des coupons supplémentaires. Même si quelques consommateurs sont réticents à utiliser un tel programme en raison des coûts supplémentaires qui y sont rattachés et qui sont répercutés sur les produits en magasin, cette utilisation d'un tel programme procure des avantages. Air Miles n'est pas un programme unique à *L'Épicier*, mais un système de récompense commun à de nombreuses autres entreprises du commerce de détail oeuvrant dans la rénovation, la distribution d'essence, la vente d'articles de sport, ou la pharmacie. Ainsi, un client fidèle trouve là une bonne manière d'être récompensé de sa fidélité en faisant confiance aux partenaires de ce programme. La figure 28 présente la relation communicationnelle de *L'Épicier* avec sa clientèle en recourant aux deux types de médias.

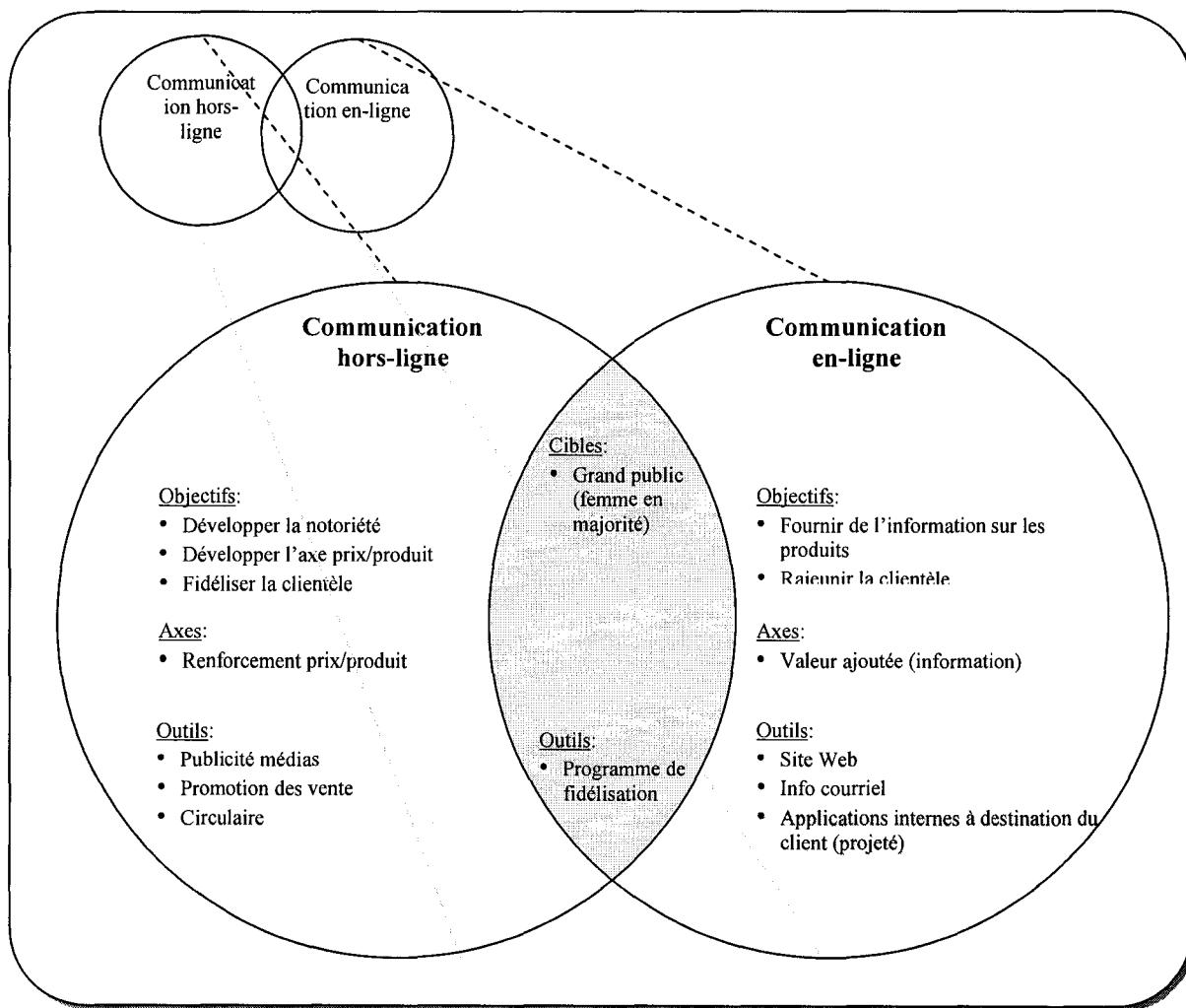
Figure 28
La relation communicationnelle de l'entreprise *L'Épicier*



Sur notre modèle de l'intégration, seuls deux éléments des stratégies de communication apparaissent au centre du modèle. En effet, la cible est commune aux deux « mondes » traditionnels et interactifs, de même qu'un outil, le programme de

fidélisation, véritable dénominateur commun utilisé à chaque fois que sa raison d'être est permise. Nous retrouvons une dynamique similaire à celle du site précédent, pour lequel la communication en-ligne avait surtout une vocation informative.

Figure 29
Les stratégies de communication de *L'Épicier*

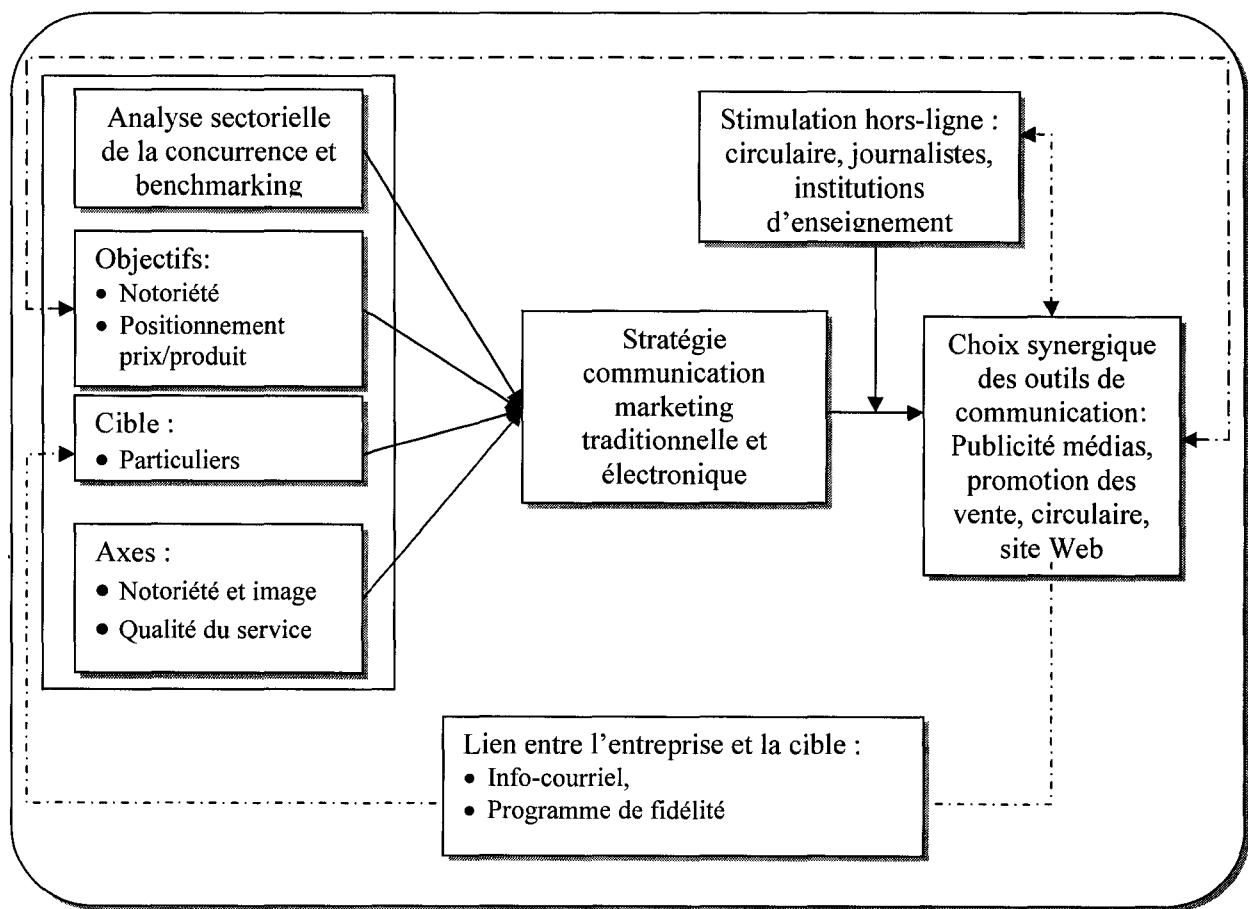


Ici, toutefois une petite nuance est à apporter à cette analyse puisque le site est transactionnel. Ainsi, le client peut vivre une relation de communication avec l'entreprise par le mode qui lui convient le mieux, soit au niveau virtuel, sans jamais mettre le pied dans l'épicerie²⁶, ce qui le distancie des outils de communication sis en

²⁶ à condition de demander la livraison à domicile.

magasins (PLV, promotion des ventes,...), soit au contraire, en étant touché par le mode de communication traditionnel ou en combinant ces deux approches. Enfin, si nous reprenons notre cadre théorique (figure 30), le même constat est à faire que pour le cas *Le Bricoleur*. Les stratégies de communication électroniques et traditionnelles semblent unies, alors qu'en réalité, l'aspect électronique vient soutenir par l'information qu'il propose et le lien qu'il est capable d'entretenir avec la clientèle, la communication traditionnelle. Ici, toutefois, le processus de communication peut être vécu de trois façons comme nous l'avons précisé.

Figure 30
Le cadre de la communication de *L'Épicier*



3 – Analyse intra site *L'Électronicien*

3.1 – Présentation de l'entreprise et de son environnement

3.1.1 – Les caractéristiques de l'entreprise

Comme son nom l'indique, *L'Électronicien* œuvre dans le domaine de la vente de produits de haute-fidélité, de téléviseurs, d'ordinateurs, de radios d'autos et de téléphones traditionnels et cellulaires, depuis une vingtaine d'années. Les franchisés sont répartis sur l'ensemble du territoire canadien (Québec, Ontario, Nouveau-Brunswick et Colombie-Britannique) et leur nombre est en pleine expansion. Pour arriver à ce niveau, et percer dans un marché fortement compétitif localement (*Tanguay, Brault & Martineau*) et au niveau national (*Future Shop, Radio Shack*), une des solutions consiste à développer une activité soutenue des promotions par l'utilisation de bon nombre d'outils et d'une stratégie savamment orchestrée, comme nous le verrons ultérieurement.

3.1.2 – Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est extrêmement concurrentiel. Il faut distinguer, à l'instar du modèle de Porter (1982), des concurrents directs et des nouveaux entrants dans ce domaine. Les concurrents directs sont les grandes entreprises de ce secteur, qui disposent de puissants moyens de communication et de distribution pour se tailler une part du marché. Certains sont implantés au Canada et poursuivent leur développement (*Future Shop, Radio-Shack, Dumoulin*); d'autres au contraire proviennent des États-Unis : « On sait que les grands sur le marché s'en viennent tous au Canada présentement, vous avez *Best Buy*, et *The Brick*. » D'un autre côté, les nouveaux arrivants sont les joueurs du marché de l'ameublement comme *Tanguay* ou *Brault & Martineau*, qui se développent aussi sur le marché de *L'Électronicien*, avec pour principale raison, la même que celle motivant la création de centres commerciaux comme trouver des produits différents mais complémentaires à un même emplacement :

« Il y a beaucoup de compétiteurs comme *Brault & Martineau* ou *Tanguay* qui ont élargi leur gamme. Ils ont quand même une

certaine similitude sur le profil de clientèle qu'ils ont. Ça veut dire qu'on retrouve sous un même toit des choses pour les mêmes gens. »

La situation de Trois-Rivières résume bien à elle seule cette concurrence. À une extrémité d'un boulevard, *Tanguay* fait face à un concurrent local; à l'autre extrémité, *L'Électronicien* est voisin de *Future Shop* et de *Radio-Shack*, situés dans le même centre d'achat :

« Vous avez *Tanguay Électronique* et en face de son magasin, vous avez *Ameublement Trifluvien* qui est une bannière, et qui ne vend pas d'électronique. Mais le consommateur va sortir pour comparer les prix. Il va aller faire un tour chez *Future Shop*, il va aller chez *L'Électronicien*, il va faire ces choses là, il va faire trois endroits. »

Cette situation n'est pas unique en son genre, puisque les commerces du même secteur d'activité tendent souvent à se regrouper géographiquement pour proposer au consommateur une diversité dans l'offre. Charge ensuite à ce dernier de faire son choix et d'élire celui qui lui apporte le plus de valeur. À ce chapitre, la communication est l'une des façons de se démarquer de la concurrence. Ainsi, au cours de la section suivante, nous analyserons en détail la stratégie de l'entreprise *L'Électronicien*.

3.1.3 – Les atouts de l'entreprise

L'entreprise est en fait un franchiseur et regroupe un ensemble d'indépendants regroupés sous l'identité *L'Électronicien*, ce qui constitue, selon les propos du VP Développement et Promotions, un atout majeur :

« Notre grande force, c'est que nous, on est tous des propriétaires indépendants. C'est une grande force, ça veut dire que les gens sont déjà impliqués dans leur marché. C'est des magasins déjà existants ».

L'entreprise se définit donc avant tout comme un ensemble de franchisés, regroupés en un réseau, ce qui lui assure une certaine flexibilité, une autonomie, mais également une spécialisation :

« ...c'est une franchise qui est bâtie depuis 20 ans et elle est orientée beaucoup vers la spécialisation. Quand on parle de boutiques, style boutiques de spécialisation, on est orienté beaucoup vers la segmentation. Ça veut dire qu'on va travailler beaucoup vers les télécommunications, vers la radio d'auto, on va travailler beaucoup au niveau de la haute fidélité. »

3.1.4 – Les acteurs de la communication

Deux personnes jouent un rôle important dans la stratégie de communication de l'entreprise, en plus du président. Il s'agit du Vice-Président Marketing qui joue un rôle essentiel au niveau de la promotion des produits et du merchandising ainsi que du Vice-Président Développement et Promotions, dont le rôle est d'établir des alliances stratégiques, de réaliser des acquisitions, de développer la franchise et mettre en œuvre la stratégie de communication.

C'est ce dernier acteur que nous avons rencontré à plusieurs reprises. Il connaît bien la notion de communication marketing pour occuper le poste qui se consacre à cette fonction, mais également pour avoir été le responsable marketing durant quelques années : « Moi je suis vice-président au développement et aux promotions et avec une certaine orientation au niveau du marketing. Antérieurement, j'étais au marketing... ». Son service au sein de l'entreprise est une longue collaboration, ce qui lui permet de cerner le secteur d'activité et son évolution.

3.2 – La stratégie de communication

3.2.1 – Les objectifs

Plusieurs objectifs de communication, qu'ils soient destinés à la communication traditionnelle, comme à la communication électronique sont déployés. Un des principaux objectifs est de maintenir la notoriété de la chaîne de magasins dans l'esprit des consommateurs. Ainsi, le but d'y parvenir est de déployer des promotions de façon constante pour rappeler l'existence des points de vente et éviter à ces derniers une baisse d'activité : « On cherche à tenir occupé nos magasins pour qu'ils aient un achalandage continu, appuyé par de la publicité constante. » Les objectifs électroniques sont quelque peu différents des traditionnels et il semble

que le secteur a poussé l'entreprise à aller dans cette direction. Il ne s'agit pas d'un choix non réfléchi de développer un site, mais bel et bien de s'en servir comme d'un outil stratégique de communication au niveau des franchisés, selon les propos de notre interlocuteur :

« On monte nos promotions, on monte nos communications et on s'en sert aussi beaucoup pour la vente de nos franchises. Je vous dirai qu'on a beaucoup de succès pour la vente de nos franchises parce que les gens de Vancouver, de Saskatchewan, d'Alberta, de Calgary peuvent aller voir le site Web. »

Par ailleurs, au niveau des consommateurs, l'objectif de la communication électronique permet de présenter les produits comme le fait la circulaire. Ainsi, deux médias sont utilisés, ce qui augmente l'audience et l'occasion de voir, sans pour autant augmenter les coûts :

« Le site Web, on s'en sert beaucoup, présentement au niveau information de produits, ce que nous on va faire au niveau promotion, on va chercher à attirer le consommateur pour savoir où on est en vente. »

Dans l'orientation nouvelle que s'est donnée l'entreprise à partir de 2003, trois objectifs semblent dominer, à savoir la notoriété, le positionnement et l'incitation d'achat. La notoriété s'exprime par la volonté de retrouver les magasins parmi les trois premiers cités dans la catégorie de « magasins d'électronique ». En plus de cette notoriété « tête de liste », il convient de positionner la chaîne de magasins comme un magasin de confiance pour les consommateurs, en raison de la qualité des services à la clientèle, la qualité du conseil et la spécialisation de l'enseigne dans son secteur d'activité. De plus, le positionnement vise à développer une perception de prix compétitifs chez *L'Électronicien*. Enfin, le troisième objectif vise l'incitation à l'achat, en développant la perception que *L'Électronicien* dispose de magasins géographiquement proches de ses consommateurs et en accroissant l'achalandage par divers outils de communication que nous apprécierons dans un paragraphe ultérieur.

3.2.2 – Les cibles

Il n'y a rien d'étonnant d'affirmer que, dans le secteur d'activité de *L'Électronicien*, vise le consommateur : « Nous, on est beaucoup au détail, on cible le particulier ». Toutefois, il faut comprendre que les consommateurs ne représentent qu'indirectement la cible du franchiseur. Pour ce dernier, c'est le franchisé qui est son principal client (après tout, c'est lui qui verse une redevance); le consommateur final n'étant que le client du franchisé :

« Par contre, nous, notre client, c'est le franchisé, ce n'est pas le client du franchisé [...] Quand vous parlez avec un franchisé, c'est son client à lui, ce n'est pas notre client à nous. »

Ceci dit, les responsables de l'entreprise, en partenariat avec le comité consultatif de franchisés se réunissent pour prendre des décisions quant au choix des produits, au contenu et aux types de promotion des ventes choisis à destination des particuliers. Ainsi, le consommateur final, est dans une certaine mesure, la préoccupation du franchiseur comme du franchisé. En fait, lorsqu'on parle de consommateur final, une segmentation a été entreprise, puisque même si une grande partie du marché est couverte, elle est ciblée de façon temporaire et stratégique tout au long de l'année. À l'instar de nombreuses entreprises dans le domaine du commerce de détail, la femme est un acteur important pour plusieurs raisons. Outre son influence sur le comportement d'achat d'un ménage, et son pouvoir de décision substantiel, l'entreprise s'est adaptée aux nouvelles réalités en visant aussi la femme à la tête d'une famille monoparentale :

« La cible est la même, par contre, on veut dire qu'on sert quand même des femmes. Et il faut porter attention au fait que de plus en plus, au niveau socio-démographique, il y a des familles monoparentales. La femme est décisionnelle aussi, dans ces achats-là. »

Par ailleurs, la segmentation par tranche d'âge est également utilisée pour proposer différents produits. Ainsi, dans cette segmentation, deux à trois catégories d'âges sont dans la mire de *L'Électronicien*. Les jeunes dans la vingtaine tout

d'abord, correspondent aux consommateurs de produits électroniques tels que les radios d'autos ou les produits électroniques de base :

« C'est d'amener la personne jeune de 18 à 30 ans chez nous [...] »

« [...] les gens entre 18 et 35 ans [...] »

« On sait que la radio d'auto joue dans le profil en majorité des personnes entre 18 à 25 ans. »

L'emphase est mise également sur une autre tranche d'âge, au pouvoir d'achat plus important, dont les besoins en matière de produits électroniques sont bien différents. Pour eux, les besoins de base sont comblés, et il s'agit d'un achat de renouvellement ou encore d'un achat plaisir. Ainsi, les 30-60 ans constituent l'autre partie du marché convoité par l'entreprise :

« Notre emphase de clientèle, elle est beaucoup axée sur le 30-55/60 ans à ce moment là, le "grey power". On travaille beaucoup avec ces gens-là. On travaille l'approche boutique par des produits comme le multi-pièces, la télévision, ces choses là, ils vont aimer cela. »

Pour la campagne développée à partir de l'été 2003, les cibles restent les mêmes, mais elles se raffinent. En effet, dépendamment des produits vendus, le profil est différent. Ainsi, la vidéo et le cinéma maison, de même que l'audio s'adressent à des hommes de 25 à 54 ans avec des enfants de moins de 18 ans et des revenus de 40 000 \$ et plus. Par ailleurs, les caméras numériques s'adressent en partie à cette même cible, soit les adultes de 25 à 54 ans avec des enfants de moins de 12 ans et des revenus de 40 000 \$ et plus, ainsi que les adultes de 65 ans et plus. Enfin la radio d'auto et les accessoires, ce sont les jeunes hommes de 18 ans et plus avec des revenus de 25 000 \$ et plus.

Les outils électroniques de leur côté ciblent tout à la fois les particuliers, comme nous venons de le voir, mais également les franchisés. Une section spécifique leur est dédiée sur le site Web, mais c'est surtout la communication interne qui permet de les rejoindre.

3.2.3 – Les axes de la stratégie de communication

Plusieurs axes stratégiques sont poursuivis par l'entreprise, notamment en ce qui concerne la valeur ajoutée que l'entreprise propose pour se différencier de la concurrence, ou encore le nouveau concept de merchandising (forme de communication secondaire), ou dernièrement, l'orientation vers le public féminin. Le changement du porte-parole de l'entreprise dans les publicités télévisées est un nouvel axe que l'entreprise a ajouté récemment à sa stratégie. Alors qu'un homme prenait le devant de l'affiche pour annoncer les produits de *L'Électronicien*, on a assisté depuis l'été 2002, à son remplacement par une femme, symbolisant en même temps le type de consommateur ciblé :

« Ça a été fait d'une façon stratégique, mais pas stratégique à 100 %. Elle a été faite d'une façon comme une communication disant que la femme a son importance chez nous en même temps. »

Depuis l'automne 2003, un changement drastique de ton a été apporté avec le thème « les surdoués » dans laquelle les individus sont présentés, soit en famille, soit entre amis, incluant ainsi des personnages des deux et de l'âge définis dans la cible de communication.

De plus, l'autre dimension intéressante est la notion de valeur, mise de l'avant pour se positionner comme un spécialiste dans son domaine. Outre l'aspect monétaire mis de l'avant dans l'accroche publicitaire, la valeur témoigne aussi du service fourni par l'entreprise.

« Depuis 20 ans, on garantit les meilleurs prix . Donc, on a joué un peu sur le côté prix, mais prix ne veut pas toujours dire prix monétaire. Ça peut être un prix au niveau de la qualité aussi. [...] »

« La valeur ajoutée. Exact. Donc, ce qui est important, ce n'est pas une question de prix tout le temps ».

Enfin et dans une moindre mesure, la mise en place et le pari d'un nouveau concept de magasins constitue une forme de communication, même si le client est déjà impliqué. Il peut toutefois découvrir cette nouvelle approche sur le site Web de l'entreprise, ce qui l'incite ou non à continuer son expérience d'achat. Dans cet axe stratégique, se trouve également la notion de force de vente (connaissance du produit), qui est, comme nous le verrons, un des fers de lance de *L'Électronicien* :

« C'est vraiment le concept, l'organisation basée sur l'environnement du produit, la connaissance du produit, le marketing qu'on va faire, la qualité du produit... »

C'est dans cet ordre d'idées qu'est née la stratégie promotionnelle nouvelle. Elle a d'ailleurs pour objet :

« d'améliorer l'image des magasins et des conseillers *L'Électronicien*, mettre le nom *L'Électronicien* dans la tête des consommateurs, construire la confiance et donner le goût d'aller chez *L'Électronicien*. »

Pour y répondre, plusieurs outils ont été développés, comme nous l'analysons maintenant.

3.2.4 – Les outils de communication

De nombreux outils de communication sont utilisés par l'entreprise, pour atteindre son public cible. Comme ses concurrents et comme les autres joueurs dans le commerce de détail, les circulaires, la publicité télévisée ou radio-diffusée, en plus de la force de vente constituent les pôles de leur mix de communication marketing :

« Nous, on fait 18 dépliants par année, de la télévision, de la radio. Donc, on fournit cinq dépliants gratuits à nos franchisés qui va du mois d'août au mois de janvier qui représente 60 % de notre "business" intensif, appuyé par de la télévision dans les marchés régionaux. »

Ces propos sont confirmés par Veillette (2002) qui rapporte les paroles tenues par le PDG de l'entreprise : « Chez nous, on prépare 18 circulaires par année, on fait beaucoup de promotion à la télévision et à la radio. ». D'ailleurs, les deux principaux outils sont la circulaire et la télévision. Tous ces outils méritent attention, c'est pourquoi une analyse plus en profondeur de chacun d'entre eux est nécessaire.

3.2.4.1 – *La publicité média*

Comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs outils traditionnels grand publics sont utilisés, tels que la télévision ou la radio. À ce propos, le message envoyé aux consommateurs par le biais de la télévision a longtemps été le célèbre « deux ans, sans intérêt ». Aujourd'hui, le message a évolué, car du côté de la direction, on est bien conscient que l'information qu'on diffuse peut parfois porter à préjudice si elle ne correspond pas à ce que le consommateur veut entendre :

« ...si on n'a pas une bonne créativité dans nos messages télévisés, ça veut dire que ça peut devenir, [...] ça peut venir contre nous, parce que le message peut être irritant. »

Ces campagnes de télévision appuient les circulaires localement (« ...appuyé par de la télévision dans les marchés régionaux. »). La télévision renforce et soutient les circulaires en mettant en lumière certains produits vedettes pour la période de promotion. Ainsi, on constate que la télévision, en reprenant le même message que la circulaire se situe néanmoins à un niveau d'intégration inférieure, venant soutenir le support papier.

En parallèle, la radio est l'autre média grand public à être utilisé, de façon stratégique toutefois, pour rejoindre certains segments de marchés spécifiques, comme les jeunes adultes. En insistant au niveau du message auprès de cette clientèle, l'entreprise espère ainsi rejoindre et convaincre son public de magasiner au sein de ses bannières. La stratégie consiste à utiliser la radio de façon très ciblée en terme de média-planning pour rejoindre la cible désirée :

« On a la radio, on travaille beaucoup avec la radio dans certaines régions au niveau de la fréquence, mais par contre il faut s'assurer, une dernière étude est sortie, les gens entre 18 et 35 ans, la radio n'est pas sur semaine, elle est sur le week-end. »

...au bon moment de la journée :

« C'est pour cela qu'on travaille beaucoup entre 11 heures AM et 3 heures PM, parce que les gens sont dans leur voiture, ils font leurs commissions. »

Dans le renouvellement de sa stratégie de communication, l'entreprise *L'Électronicien* conserve la ligne directrice évoquée ici. La circulaire reste l'outil privilégié et la télévision et la radio viennent l'appuyer.

Si ces médias ne suscitent pas l'attention des consommateurs, il reste encore l'affichage pour attirer la vigilance de ces derniers par rapport à la bannière. Encore une fois, l'exemple de la stratégie déployée à Trois-Rivières est originale, puisque l'entreprise a acheté un panneau publicitaire, illuminé la nuit, et qu'elle a placé à un endroit stratégique, face à son principal concurrent :

« [...] c'est que j'ai pris un panneau réclame, dans ma grosse période ici, j'ai réussi à l'acheter à Médiacom et je l'ai mis juste avant Future Shop. »

Par cette manœuvre, *L'Électronicien* a créé un événement spectaculaire, qu'il était difficile, pour le consommateur de manquer, lui faisant rappeler l'existence d'une bannière connue (notoriété) ou à découvrir, voire lui donnant ainsi une alternative quant à ses choix de magasinage. L'emplacement était d'ailleurs idéalement choisi, mais ce n'est pas forcément toujours le cas à la grandeur du pays.

3.2.4.2 – *La publicité directe*

Seulement sur son marché québécois, *L'Électronicien* édite plusieurs millions de circulaires annuellement : « ...on fait au-delà de 30 à 35 millions de circulaires par année... ». Cette quantité ne doit pas faire oublier que l'idée de produire une telle masse d'information doit être utile. Bien évidemment, pour que la

circulaire touche sa cible, il convient de la distribuer de façon efficace. Le moyen retenu pour que le consommateur la remarque est de procéder à du marketing direct en l'envoyant aux 3 semaines en moyenne avec quelques autres ISA²⁷ produits par des entreprises œuvrant dans des secteurs d'activités différents (quincaillerie et grande surface). Le consommateur ne peut ainsi l'ignorer et l'entreprise bénéficie alors bien souvent d'un retour meilleur :

« C'est comme sortir un dépliant. C'est bien beau de sortir un dépliant, mais comment on fait la distribution ? C'est un point qui est vraiment important. Si vous voulez passer dans un Publisac où il y en a 60, les gens ne seront pas portés à le regarder. Si vous allez par la poste, c'est plus cher, mais le retour est meilleur. »

L'entreprise a opté pour une stratégie bien simple : augmenter la fréquence, tout en diminuant la quantité d'information livrée à chaque fois. De ce fait, les circulaires sont plus petites que celles de la concurrence, mais publiées plus souvent :

« Nous, on fait des dépliants publicitaires pour eux [les clients] avec un comité de franchisés à chaque mois. *L'Électronicien* fait 18 circulaires par année,...

Nos dépliants, ils ont 8 pages, ils n'ont pas 45 pages, comme nos concurrents. Pourquoi ? Parce que nos franchisés ont les produits en stock. En 8 pages, on s'assure que les produits sont plus en évidence, parce qu'on développe beaucoup le côté ésotérique du produit. »

Ces propos sont intéressants parce qu'ils signifient que l'entreprise choisit de présenter au client un petit nombre de produits, dont elle est sûre qu'ils seront présents en magasins. Il nous semble que *L'Électronicien* a compris le modèle de base de la communication et évite ainsi toute sorte de bruits et d'attentes que le consommateur se fait, mais qu'il ne pourra pas forcément combler. Par ailleurs la mention de l'aspect « ésotérique » des produits revient à dire que l'entreprise s'efforce d'apporter une éducation aux clients, en lui présentant des produits avec des

²⁷ imprimés sans adresses

fonctionnalités nouvelles. Ainsi, même si les propos du dirigeant s'inscrivent à l'opposé de cette pratique, il faut avouer que l'entreprise devance le marché de ce côté :

« [...] parce qu'on ne veut pas créer l'éducation au niveau du consommateur. On ne veut pas payer pour l'éducation qui ne peut être quantifiable. Par contre, dans un avenir approché, il faudra penser l'y amener... »

3.2.4.3 – La force de vente

Cette éducation est aussi faite en partie par la force de vente, qui se doit d'être à jour dans ses connaissances, dans ce secteur d'activité qui évolue très vite. Ainsi, que ce soit pour la recruter, comme pour la former, la passion du produit et du contact à la clientèle sont indispensables.

La passion qui anime les membres de la force de vente de l'entreprise constituent aux yeux des dirigeants les atouts de l'entreprise, ce qui a fait son succès : « ça prend quelqu'un qui connaît déjà *L'Électronicien*, pour pouvoir diriger un magasin d'électronique, qui est opérateur dans son magasin [...] » rappelle le Vice-président Développement et Promotions. Ce sont les mêmes lignes directrices qui sont dessinées par le fondateur de l'entreprise, pour qui la passion de son métier est un atout primordial : « Nos gens sont spécialisés et aiment ce qu'ils font, ils s'informent, lisent des revues techniques, se tiennent au courant des dernières technologies et sont capables de les expliquer » (La Réussite, 2002).

La formation est un des maîtres mots qui règne chez *L'Électronicien*. Nous avons évoqué antérieurement le fait que les franchisés doivent avoir la passion du métier (« On cherche à trouver les franchisés qui ont la même culture que nous. »), il n'en demeure pas moins que de nouvelles tendances apparaissent régulièrement et que le personnel en contact avec le client (franchisé et force de vente) doit se tenir informé des nouveautés. Pour cela, les équipes participent chaque année à la plus grande exposition du genre en Amérique du Nord, le CES de Las Vegas : « Chaque année, une équipe de chez *L'Électronicien* se rend à l'exposition internationale

d'appareils audio et stéréo de Las Vegas pour voir ce qui s'en vient. » (La Réussite, 2002). Le principe est simple : celui qui possède l'information a une longueur d'avance car il est plus crédible aux yeux du client. En possédant cette information, il peut la transmettre au client et répondre le plus efficacement aux besoins de ce dernier :

« En étant mieux informé. Si on en est mieux informé et si on est mieux entraîné, on peut mieux diriger notre consommateur vers les meilleurs produits et en lui expliquant plus la spécialisation du produit. Mais, ce qu'on voit beaucoup, oui, le volume de vente va baisser, certaines catégories de produits ne seront pas là, par contre, vous allez vendre plus d'autres produits si vous êtes bien structurés. Vous allez vendre plus d'accessoires, vous allez enseigner des choses à vos clients. C'est ça la différence entre une micro entreprise comme nous [...] »

Si le personnel en contact éprouve le besoin d'être épaulé dans sa formation, *L'Électronicien* dispose d'une équipe spécifique, voire de formateurs représentants les fournisseurs de l'entreprise :

« Éventuellement, on vient avec une équipe de formation. Dans certains régions, on va avoir des équipes de formation, des séminaires, faits par nos fournisseurs par nos gens sélectionnés pour contrer les arrivées de *Future Shop* [...] »

La valeur ajoutée dont nous avons parlé en présentant les axes de la stratégie de communication se retrouve ici. Elle est intimement liée à la force de vente, elle-même partie prenante du service à la clientèle. Ce conseil en magasin se poursuit ensuite jusqu'au domicile des clients, où la force de vente intervient pour affiner la mise en place des produits achetés chez *L'Électronicien*. La relation ne cesse pas une fois la transaction effectuée; elle continue comme pour appuyer la justification d'un bon achat (dissonance cognitive) voire fidéliser le client. Pour le VP Développement et Promotions, cette notion de service personnalisé est un des gages de différenciation par rapport à la concurrence :

« Donc, ils ont intérêt à expliquer au client, on va aller leur installer chez eux, on va aller leur calibrer. Et ce qui va arriver, c'est que le service va être plus personnalisé qu'une grande surface [...] »

Bien évidemment, le service offert doit parfois aussi déboucher sur une relation future (à moyen ou long terme), voire dans l'immédiat, lorsqu'on constate que le produit vendu est inadéquat avec ce que possède le client :

« Et, donc c'est une opportunité pour nous de lui apporter du filage et de lui montrer la comparaison avec du fils bon conducteur. Il y a différents aspects qu'on peut faire avec le consommateur pour maximiser nos ventes. »

Ces ventes complémentaires sont de mise, et se retrouvent améliorées dans le concept même de présentation de la marchandise en magasins (merchandising).

3.2.4.4 – La communication électronique

Les deux seuls véritables outils disponibles sur le site Web de l'entreprise sont la visite virtuelle (La Réussite, 2002), ainsi que la circulaire électronique. Bien sûr, le client trouve également de l'information pour localiser les magasins, ainsi que des fiches conseils sur quelques innovations (système de son, écran à plasma, enceintes, filage,...). La circulaire électronique ne présente aucune différence par rapport à son homologue papier; elle permet cependant de cliquer sur les produits présentés pour qu'une fenêtre s'ouvre avec des détails techniques supplémentaires. Pour les autres outils informationnels, les coordonnées des magasins, ainsi qu'une visite virtuelle de différentes salles de montre des boutiques sont présentés :

« Le consommateur peut savoir l'adresse du magasin, la valeur des produits, s'identifier en même temps au niveau des produits. Il y a certaines étapes qui incitent le consommateur à regarder ses achats. Ils vont pourvoir voir l'intérieur du magasin, il est virtuel. Ils vont regarder à l'intérieur, ils vont le voir, ils vont se dire « ça m'intéresse », ils vont être plus confiants que d'acheter une télévision sur une tablette. »

Nous pouvons toutefois déplorer le fait qu'il n'y ait pas de distinction entre les cibles que sont le consommateur grand public d'une part et les franchisés d'autres

part, si bien que les informations présentes, tout en étant complètes, s'adressent à deux cibles indistinctement.

3.3 – L'intégration

Le site Web de l'entreprise ne propose pas de valeur ajoutée permettant au consommateur d'apprendre beaucoup plus d'information par rapport aux médias traditionnels. De ce fait, l'intégration n'est pas une priorité de *L'Électronicien*, mais l'adresse du site Web est signalée sur les circulaires et à la télévision :

« Je pense qu'on ne le mentionne pas sur notre publicité ou on le mentionne, mais en très petit. Ça passe tellement rapidement, c'est une chose que je vais revérifier. Vous me posez la question. Je sais qu'on l'a déjà fait, je sais qu'on l'a enlevé à un moment donné parce qu'on l'avait dans nos circulaires on fait au-delà de 30 à 35 millions de circulaires par année, donc on prévoit que la circulaire fait très bien le travail à ce niveau-là. »

Par ailleurs, cette intégration est faite au niveau de l'identité visuelle, avec le graphisme, le logo, mais ces éléments suffisent pour indiquer l'utilisation combinée des médias interactifs et traditionnels.

3.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de réussite de l'intégration

Cette partie se découpe en deux blocs. Dans un premier temps, nous ferons l'analyse de la stratégie de communication décrite en détail au cours des pages précédentes. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux facteurs clés permettant de mieux intégrer les deux formes de communication que nous avons évoquées.

3.4.1 – Analyse de la stratégie de communication

Dans cette partie sur l'analyse de la stratégie de communication, nous procéderons en détail en reprenant notre modèle de base. Ainsi, après avoir situé la structure organisationnelle de l'entreprise, nous passerons en revue les grandes étapes de la stratégie de communication.

La structure organisationnelle de l'entreprise se compose de plusieurs personnes touchant aux fonctions de la communication. Leurs rôles sont différents et n'entrent pas en conflit lorsqu'il s'agit de poser des gestes en matière de communication marketing. Nous constatons également que personne n'est attaché au site Web, ce dernier étant confié à un acteur externe qui en assure l'entretien et le développement suite aux axes définis en interne, notamment par le vice-président développement et promotion. De ce fait, et étant donné la particularité de l'organisation (franchiseur) et de la taille de l'équipe marketing, nous n'avons pas constaté de véritable plan formel de développement et d'intégration d'Internet à la communication marketing. Une réflexion est en cours, nous a-t-on précisé lors de notre entrevue, mais elle suppose l'implication des franchisés, et de la haute direction pour définir les bases de ce concept. Elle devrait permettre de distinguer les deux cibles (grand public et franchisés), tout en répondant adéquatement à leurs besoins, voire même de faire évoluer le site sur une base transactionnelle.

En ce qui concerne la stratégie de communication à proprement parler, il nous a été relativement aisé de définir et de positionner les cibles et les objectifs que l'entreprise *L'Électronicien* poursuit à la fois du côté traditionnel et du côté interactif; il en a été de même pour les outils. Cependant, il nous a été plus délicat de positionner les axes stratégiques. Si du côté traditionnel, nous avons pu définir et positionner ces éléments, comme le traditionnel axe prix/produit, mis de l'avant, il en a été tout autre pour les aspects interactifs. Le site Web est considéré comme un outil de pré-magasinage, mais on ne sait pas encore comment l'utiliser à son plein potentiel (Guilbaut, 1998). À ce chapitre, et à la lumière des propos recueillis, la stratégie de communication électronique de l'entreprise semble se situer en arrière plan de la politique de communication globale et le site Web a été bâti en réaction par rapport à la concurrence, malgré les propos tenus par le responsable des communications dans un environnement déjà porteur des nouvelles technologies :

« Implanter un site Web, c'est parce qu'on était un peu, premièrement c'est compliqué, en développant un réseau intégré de

franchises et de plus en plus, le marché nous obligeait à aller vers cela. Ce n'est pas question chose qu'on a décidé un matin. La tendance du marché était là, on était dans la même pro-activité qu'eux. »

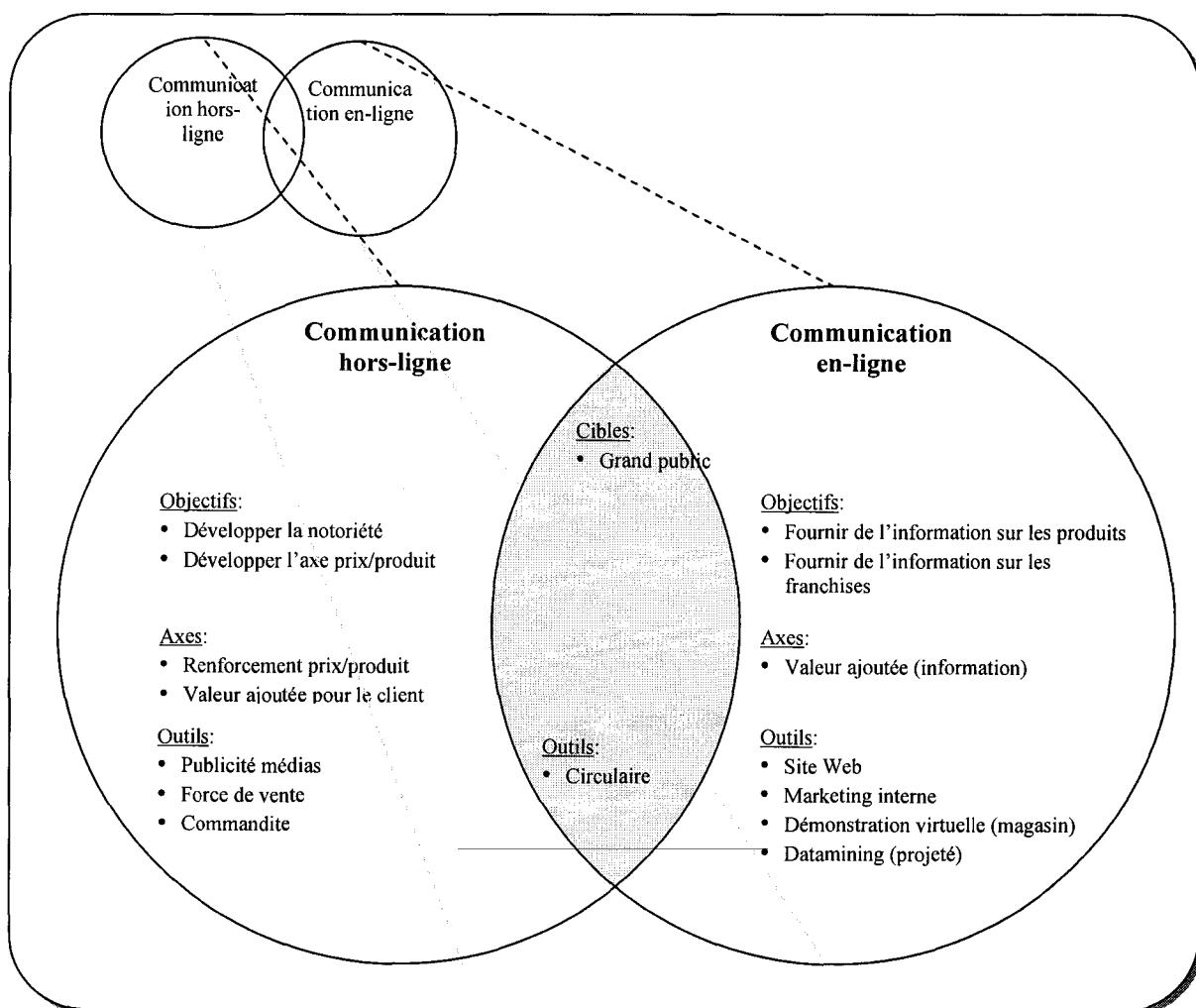
Au niveau de la stimulation, il est vrai que les outils traditionnels (télévision et circulaire) mentionnent l'adresse du site Web au consommateur, et ce dernier peut trouver de l'information technique sur ce média interactif. Toutefois la nature de l'information même, disponible sur le site Web ne nous semble pas apporter beaucoup d'information supplémentaire. À titre d'exemple, on ne trouve pas de renseignements spécifiques sur les caractéristiques techniques du produit, ni d'outils de comparaison ou d'assistance au consommateur lui permettant de faire les choix judicieux en fonction de ses besoins. Le site Web fait état des adresses Web des manufacturiers dont les produits sont distribués par *L'Électronicien*. Cependant, l'internaute doit faire un effort pour chercher, sur le site du manufacturier, l'information sur le produit vendu par *L'Électronicien*; il pourrait être plus simple de lui faciliter la tâche en mettant un lien direct avec la référence présente en magasin : ce détail technique serait une forme d'intégration.

Pour des produits grands publics comme ceux que vend *L'Électronicien*, les médias de masse tels que la télévision ou la distribution de circulaires promotionnelles constituent sans aucun doute des outils déquats pour rejoindre la cible. Les circulaires ne présentent pas de plus-value apparente (aucun élément distinctif si ce n'est le nombre de pages) pour les distinguer de celle des concurrents. La circulaire est d'ailleurs l'un des seuls outils de communication qui soit réellement commun aux éléments traditionnels et électroniques. Selon les propos de notre interlocuteur, d'ailleurs confirmés par ceux d'un gérant de magasin, la circulaire sur le site Web est l'une des pages les plus regardées par les internautes. En deuxième lieu, vient la visite virtuelle des magasins sur le site Web.

Pour les autres médias de masse comme la radio ou la télévision, c'est avant tout l'originalité, la créativité et la qualité des messages qui permettent à l'entreprise

de se distinguer du lot et d'obtenir une notoriété et une crédibilité plus élevées. Il nous semblerait plus appropriée de pouvoir vérifier sur le site Web de l'information complémentaire que la circulaire ne peut fournir, comme la disponibilité des produits en magasins, la réservation en ligne, les services proposés par l'entreprise (livraison, installation, facilité de paiement et politique de crédit, remboursement de la différence,...). Ainsi, comme le résume la figure 31 ci-après, peu d'éléments nous semblent intégrés dans l'entreprise; seuls la cible et les outils présentés au centre du modèle, font état de points communs, parfois redondants (circulaire), mais appréciés par les consommateurs.

Figure 31
Les stratégies de communication de L'Électronicien



Nous poussons l'analyse plus loin et nous avons représenté sur un modèle plus simple, mais rappelant les étapes d'une relation entre un annonceur et un client, les outils utilisés par *L'Électronicien*. Dans un premier temps, avant toute rencontre avec la force de vente, l'entreprise développe son image et sa notoriété auprès d'un large public. Le client potentiel se fait une idée du commerce ou obtient de l'information sur ce dernier par l'intermédiaire des médias de masse.

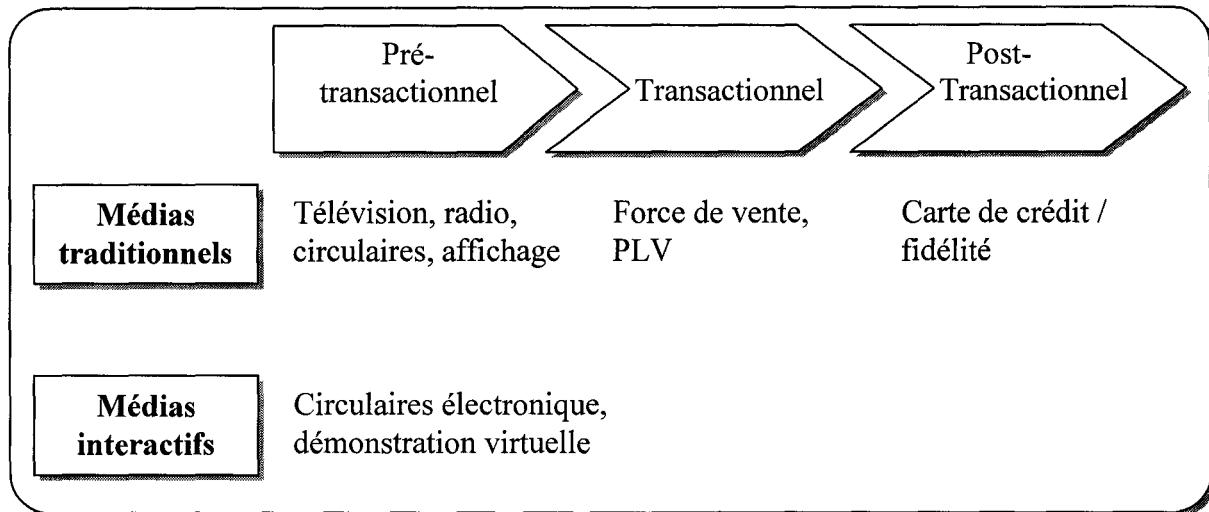
Dans un deuxième temps, c'est le véritable contact entre le client et l'annonceur ; l'outil en présence ici est la force de vente ou encore les PLV. Ensuite, vient le suivi qu'il convient d'entretenir avec la clientèle et qui se matérialise de façon négative par le SAV et les plaintes, et de façon positive par la fidélisation, outil déjà utilisé par cette entreprise :

« On va le faire au niveau de sa carte de crédit *L'Électronicien*. On reçoit un état de compte, on fait une promotion, on le mentionne dessus "N'oubliez pas la vente des manufacturiers à telle date" ».

La figure ci-après présente la situation actuelle des outils de communication utilisés par l'entreprise à différentes étapes de sa relation avec le consommateur. L'avantage de présenter cette figure est qu'elle expose les outils de façon dynamique, c'est-à-dire suivant un processus linéaire, dont les aboutissants servent d'intrants au système. On visualise ainsi mieux les manques qu'il est possible de compenser pour réaliser une véritable intégration.

La partie suivante part de ce modèle et explique comment l'entreprise *L'Électronicien* pourrait tirer profit de ce modèle pour proposer des modifications substantielles, permettant de développer un avantage concurrentiel.

Figure 32
La relation communicationnelle de l'entreprise *L'Électronicien*



3.4.2 – Facteurs clés de la réussite de l'intégration

Il est difficile de proposer des améliorations des outils de communication au niveau de la partie transactionnelle, puisque le site Web n'est pas de cette nature et il semble difficile de le faire évoluer vers cet aspect pour des raisons de non-concurrence :

« On est en train de regarder pour le faire transactionnel éventuellement, par contre ça nous prend un accord des manufacturiers. Pourquoi ? Comme je le mentionnais auparavant, nos manufacturiers ont des ententes de distribution dans différentes régions. On ne peut pas aller au niveau transactionnel et nous, en tant que franchiseur, on a des territoires protégés. »

Ceci dit, aux deux autres extrémités de la chaîne, des modifications peuvent être apportées, notamment sur le plan des médias interactifs. Ainsi, le site Web peut constituer un levier de développement intéressant car il est considéré comme un outil de pré-magasinage pour les clients : « Ils sont connaissant, parce qu'ils sont allés voir sur le site Web. Ils arrivent en magasin avec de l'information ». Nous pensons qu'il s'agit de l'utiliser davantage comme un outil de différenciation plutôt qu'un outil supplémentaire.

Nous pensons au contraire, étant donné les particularités du Web, que le site Web doit faire vivre une expérience au consommateur et que cette expérience l'incite à franchir les portes d'un magasin où la force de vente prend le relais. Cette expérience repose sur des aspects tels que l'interactivité et la personnalisation et devrait fournir des outils précis pour que le consommateur trouve des réponses à ses interrogations (besoin de nouveaux produits, aménagement de systèmes de sons,...). Le site Web pourrait donc s'intégrer à la fois en amont et en aval comme outil de pré-magasinage d'une part, et pour effectuer un suivi avec la clientèle d'autre part en aval.

Le site Web utilisé comme outil de communication devrait constituer une première étape dans le service à la clientèle, à un moment où les médias interactifs peuvent véritablement agir comme un outil relationnel important. Les objectifs de notoriété ou de stimulation de la clientèle seraient atteints.

Le développement du pré-transactionnel interactif pourrait permettre à l'entreprise de développer une avance stratégique par rapport à ses principaux concurrents. Ainsi, tout en misant sur l'aspect informationnel du site Web, certains outils d'auto-diagnostic des besoins, voire de présentation des possibilités qu'offrent les produits électroniques aux consommateurs permettraient de développer son marché et de stimuler la demande.

À titre d'exemple, citons deux axes stratégiques comme des fiches-conseils pour des aménagements spécifiques (cinéma maison, radio d'auto-tuning,...) et d'autre part un outil permettant d'orienter le client vers le produit correspondant à ses besoins. Par un jeu de questions, le site Web pourrait permettre au client de savoir quel modèle de système de son il a besoin, de son type de câblage, de la puissance nominale du système,... Par ailleurs, le client pourrait sentir le besoin d'être informé des dernières tendances en matière de normes et de nouveautés. Ainsi, un infocourriel (newsletters) permettrait de tenir à jour la clientèle cible, en plus de détenir de l'information à son sujet. Cette notion de marketing de permission est utile

lorsqu'on vise un meilleur service à la clientèle. Ces infocourriels pourraient aussi regorger d'informations pratiques, de trucs et d'astuces, en plus de coupons spécifiques, disponibles uniquement via le site Web.

Les perspectives Web de *L'Électronicien* semblent s'orienter vers l'approche client. En effet, le suivi du client après la transaction est important, d'où l'idée de développer un outil permettant de répondre aux soucis du client, sans que ce dernier ait à se déplacer auprès du magasin. Cet outil serait un système d'assistance pour résoudre les problèmes les plus fréquemment diagnostiqués lors des pannes :

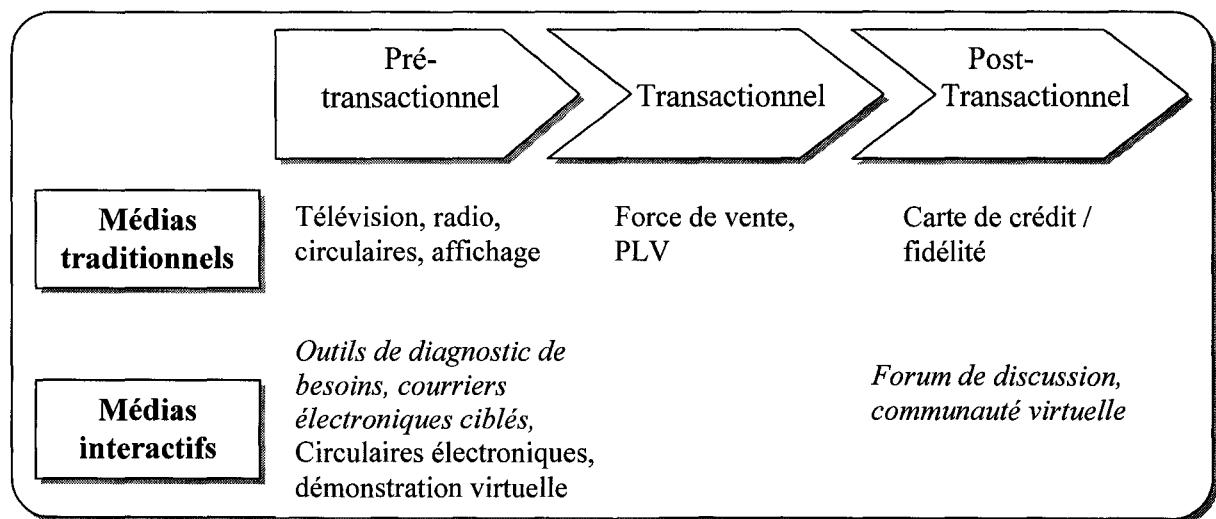
« À être chez lui au niveau virtuel. Si à 3 heures du matin, quand son système brise, ou à 10 heures, un samedi soir, il va peut-être aller voir un peu sur le site Web les caractéristiques du produit, les problématiques qu'il peut y avoir et comment les corriger. Parce c'est une chose qu'il va falloir pouvoir envisager éventuellement. »

L'emphase est mise sur la force de vente et le service à la clientèle qu'elle procure. En donnant une valeur ajoutée supplémentaire au produit, elle permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Toutefois, en référence à notre modèle, la force de vente n'entre en ligne de compte qu'au niveau intermédiaire de la relation entreprise-consommateur. Il convient alors d'inciter le client à faire le saut dans la boutique. En bout de ligne, des forums de discussion, animés et maintenus par l'entreprise permettraient aux clients de développer une communauté, partageant les mêmes intérêts, profitant des connaissances des experts pour avoir la réponse à leur problèmes, voire d'organiser des rassemblement de membres (concours de tuning) parrainés par l'entreprise *L'Électronicien*. Cette dernière maintiendrait donc indirectement la vie de la communauté, tout en développant chez elle un sentiment d'appartenance à la bannière.

Dans cette forme d'intégration présentée sur la figure précédente, nous avons ainsi mis l'emphase sur une intégration amont et une intégration aval des outils interactifs pour soutenir et non dupliquer les médias traditionnels. D'ailleurs, si l'on tient compte des budgets alloués au site Web, les sommes investies ne peuvent

prétendre prendre le contrôle sur les éléments traditionnels de la communication. Qui plus est, la majorité du grand public reste encore fidèle aux outils conventionnels, même si plus d'un adulte sur deux navigue régulièrement sur Internet. Ainsi, c'est aux extrémités de la chaîne que l'emphase doit être mise. Les termes en italique sur le modèle ci-dessous indiquent les éléments sur lesquels l'entreprise pourrait mettre l'accent pour bonifier son offre communicationnelle.

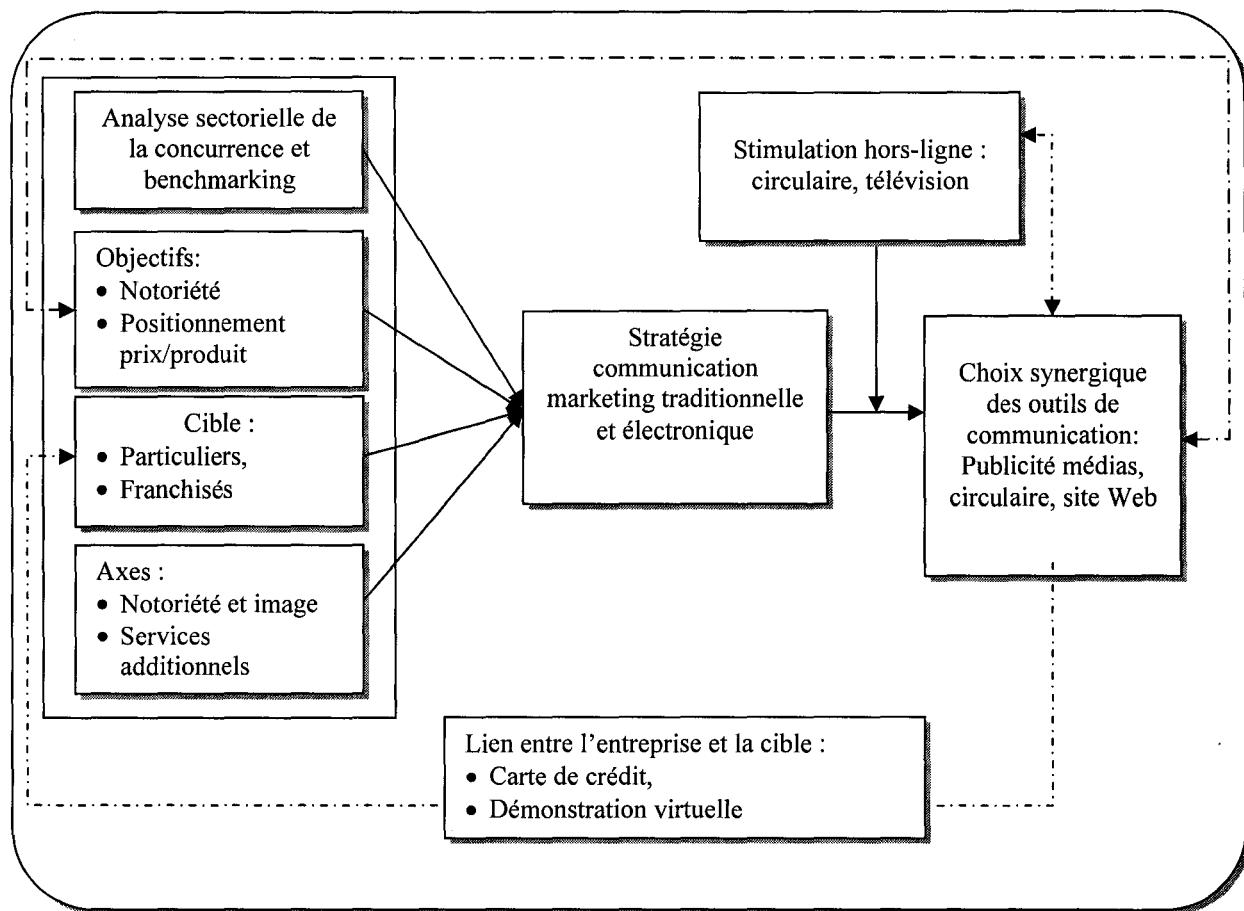
Figure 33
La relation communicationnelle améliorée de l'entreprise *L'Électronicien*



Enfin, nous avons repris notre cadre opérationnel pour présenter l'entreprise étudiée ici et les éléments communicationnels spécifique au cas étudié ici. Le même constat est à faire que pour les cas précédents. En effet, il semble que deux stratégies soient en place, l'une pour la communication marketing traditionnelle, l'autre pour la communication électronique et le commerce électronique. Les seuls points communs à ces deux stratégies sont les cibles, d'une part, ainsi qu'un outil, la circulaire.

Toutefois, comme nous l'avons montré, *L'Électronicien* est dans une période de réflexion pour la modification de sa stratégie de communication traditionnelle et électronique.

Figure 34
Le cadre de la communication de L'Électronicien



4 – Analyse intra site *Le Quincaillier*

4.1 – Présentation de l’entreprise et de son environnement

4.1.1 – Les caractéristiques de l’entreprise

Le Quincaillier est une chaîne canadienne de 450 magasins franchisés dont 91 sont implantés au Québec début 2003. Il œuvre dans le secteur du commerce de détail, plus spécifiquement, dans le domaine des sports et loisirs, du jardinage, de la décoration, de la quincaillerie et de l’automobile.

Alors que la chaîne de magasins a débuté en Ontario en 1922, il faut attendre le début du XXI^{ème} pour que l’entreprise se lance dans le marketing interactif avec la création d’un site Web. À l’heure actuelle, le site est dédié au commerce électronique et un groupe d’individus comprenant à la fois des gestionnaires du siège social de l’entreprise et des franchisés, élus par leurs pairs, prennent les décisions stratégiques au sein de comités constitués pour quelques années :

« La manière dont ça fonctionne chez *Le Quincaillier*, c’est tous des propriétaires indépendants, alors c’est toutes des franchises en partant. On a une association de marchands qui est une association nationale. L’association est composée de permanents qui travaillent pour nous autres et à travers l’association, les mandants des marchands sont renouvelés tous les deux ans. Et chaque propriétaire a des portes-folios. Alors, il y en a un qui peut avoir un porte-folio en "advertising", l’autre ça va être marketing, l’autre informatique. »

4.1.2 – Le secteur d’activité

En raison de la multitude de domaines couverts par *Le Quincaillier*, il est d’une part difficile de le cantonner à un seul secteur : « Alors ceci dit, les trois secteurs d’activité principaux, il y a l’automobile, la quincaillerie et le sport ». D’autre part, touchant à de nombreux sous-secteurs, il entre en concurrence avec de nombreux commerces quels qu’en soit la taille. La meilleure analogie qui soit est celle donnée par notre interlocuteur : « Moi, je vois *Le Quincaillier* comme un très gros dépanneur. Alors on est une entreprise qui touche à tous les secteurs à part les vêtements et la nourriture. »

Bien évidemment, la concurrence s'exprime dans l'un des secteurs dans lequel *Le Quincaillier* réalise une grande partie de son chiffre d'affaire :

« Moi, la compétition, sur un côté, tu as le compétiteur direct. Alors le type qui vend de la quincaillerie, le type qui vend des pièces d'automobile, c'est un compétiteur direct. Maintenant, il n'y a personne qui est comme nous autres. »

Maintenant, le directeur du magasin – et franchisé élu pour le comité commerce électronique – nous a aussi précisé que la concurrence se montrait sous divers aspects. Ainsi, il fait allusion d'une part à la concurrence directe (propos précédents), mais aussi à la concurrence indirecte, qui touche plus au porte-feuille des consommateurs qu'aux secteurs d'activités touchés par l'entreprise. Laissons-le nous expliquer sa perception du marché :

« Si tu rentres chez *Le Quincaillier* pour acheter une pièce automobile et tu peux ressortir avec un marteau ou un habit de ski-doo. Mais tu as aussi l'autre compétition qui est la compétition de consommation, qui est la compétition qui va faire consommer les gens, qui va enlever la capacité de dépenser ailleurs. *Costo*, ça, c'est un compétiteur pour moi, pas dans le fait des produits, parce qu'ils n'ont pas de continuité nécessairement dans les produits. Mais d'un autre côté, si les gens qui rentrent là dépensent 250 \$, ils ne l'ont plus pour dépenser chez *Le Quincaillier* ou ailleurs. Ça, ce type de compétition là, c'est pas négligeable »

4.1.3 – Les atouts de l'entreprise

Parmi les atouts de l'entreprise, on peut noter la diversité des secteurs d'activités présents sous le même toit, d'où l'analogie au « dépanneur » mentionnée précédemment. L'autre atout de l'entreprise est d'œuvrer depuis de nombreuses années dans des domaines qui touchent le quotidien de chaque Québécois (quincaillerie, automobile, accessoires pour la maison, sport,...) et d'être géré par des marchands originaires du pays, plus à même de comprendre les réalités et les besoins des consommateurs du pays.

Après avoir présenté l'entreprise dans son environnement et ses atouts, voyons les acteurs qui prennent en main la politique de communication.

4.1.4 – Les acteurs de l'entreprise

Comme nous l'avons décrit brièvement en introduction, plusieurs personnes apportent directement ou indirectement leurs réflexions pour définir les orientations stratégiques de l'entreprise. Notre interlocuteur, en plus d'être directeur d'un magasin a été le directeur du comité de l'association des marchands. Étant plus facile de le rencontrer que de pouvoir nous adresser directement aux permanents du siège social de l'entreprise, il s'est prêté volontiers au jeu des questions de notre entrevue.

Nous l'avons également choisi en raison de sa disponibilité, son implication dans le milieu universitaire et ses responsabilités auprès du siège social du *Quincaillier* :

« ...ce que je fais moi, à travers tout cela, je viens de passer deux ans comme directeur sur le "Board" de l'association des marchands et j'étais en charge, directeur des relations avec les propriétaires, c'est un secteur différent, mais j'ai toujours été dans les comités du côté informatique, gestion de marchandises, productivité, logistique à l'intérieur des magasins. »

Cette mise en situation du *Quincaillier*, ayant pour objectif de présenter l'entreprise plus en détail, passons maintenant à l'analyse de la stratégie de communication.

4.2 – La stratégie de communication

4.2.1 – Les objectifs

L'entreprise poursuit plusieurs objectifs de communication, que ce soit en terme de positionnement ou en terme de notoriété. Pour cela, le message qu'elle utilise varie régulièrement, mais se base toujours sur le même thème. De façon générale, l'idée principale retenue dans les campagnes de communication stipule que *Le Quincaillier* est l'endroit idéal pour magasiner quoi que ce soit (notion de gros dépanneur), comme en témoignent les slogans publicitaires passé « toujours le bon magasin » et actuel « Ça commence ici ».

Si l'on s'intéresse à l'objectif principal de la campagne de communication actuelle, il faut savoir que la notion de famille s'y inscrit en plein cœur. Que ce soit pour présenter les produits, sensibiliser les consommateurs ou encore mettre en avant la Fondation, cette notion de communauté humaine est de mise. Avec le slogan actuel (« Ça commence ici »), la volonté des dirigeants est de positionner l'entreprise au centre de la vie des consommateurs :

« Alors je pense que ce qu'ils ont voulu faire, c'est de retourner un petit peu à la souche.

On a toujours commencé quelque chose quelque part. Peu importe que ce soit chez *Le Quincaillier* ou ailleurs, alors tu te retrouves toujours là. »

Cet objectif général constitue donc en quelque sorte le principal élément à laquelle on associe la bannière et se décline sur plusieurs supports, comme nous le verrons dans un paragraphe ultérieur.

Du côté électronique, les objectifs sont multiples. On parle tout à la fois du site Web comme un outil de pré-magasinage, mais également comme un outil d'étude de marché. Historiquement, le site a commencé sous une forme promotionnelle, invitant les gens à constituer leur liste de magasinage qu'ils déposaient ensuite à la caisse du magasin pour obtenir une bonification. Par la suite, le site est devenu transactionnel. La raison de cette transformation reste à la fois nébuleuse, et logique. Logique, car l'aspect transactionnel est à l'heure actuelle l'ultime stade d'intégration fonctionnelle du site Web, et nébuleuse parce que personne ne semble s'être posé de question pour connaître l'utilité d'un site Web de cette nature :

« Je pense que c'était dans les plans de base de devenir transactionnel. Je pense qu'à aucun moment, dans notre tête, on a pensé qu'on s'attaquerait à un tel niveau. Ce qu'on a fait au début, c'est qu'il fallait être là rapidement. »

L'autre raison ayant poussé la création du site Web est de permettre de disposer d'un outil pour effectuer des études de marché grande taille, sur des produits pouvant être référencés. Avant de passer la frontière du virtuel et être vendus en magasin, ces produits sont testés via Internet, sans que l'on puisse prédire du succès qu'ils connaîtront chez les franchisés :

« On s'aperçoit que le site Web est un générateur de trafic, plus qu'un générateur de ventes. Ce qu'on fait de différent, pas nécessairement de la compétition, mais ce qu'on fait de différent, c'est qu'on fait des vérifications de lignes de produits. Par exemple, en magasin, on n'a pas d'ensemble de cuisine, de table de cuisines avec 4 chaises, mais sur le site Web du *Quincaillier*, tu vas en retrouver. Ce qu'on fait, c'est qu'on teste différents marchés possibles. Est-ce que dans le futur, c'est des lignes qu'on devrait avoir en magasins ? On a essayé des futons. Ça a bien fonctionné sur le site Web, en magasin ça a moins bien fonctionné. »

Cet aspect rejoigne un des objectifs mentionnés par Berthon, Pitt et Watson. (1996), stipulant que le site Web d'une entreprise constitue un outil pour effectuer des études de marché en ligne et prendre ainsi des décisions stratégiques qui en découlent.

4.2.2 – Les cibles

La cible que tente de rejoindre *Le Quincaillier* se compose principalement de particuliers. Du moins, c'est à eux que s'adressent les messages télévisés et les diverses formes de communication qui leur sont destinés. Plus spécifiquement, au sein de la famille, l'acteur clé visé est la femme, car elle délie souvent les cordons de la bourse et joue un rôle décisionnel important dans le processus d'achat, comme l'ont montré Davis et Rigaux (1974) et Ruth et Commuri (1998) :

« C'est la chaleur familiale. [...] On est un magasin pour la famille. Moi, les magasins *Le Quincaillier*, je le vois comme un magasin pour la famille. »

Pour notre interlocuteur, la femme est la cible privilégiée. La raison est simple. À l'origine, le magasin vendait des pièces pour l'automobile (pneus, pièces

détachées,...). Avec la diversification (produits ménagers, articles de décoration,...), la femme devient la personne prisée des marchands :

« Oui, c'est la famille, oui, on vise le consommateur idéal qui est la femme en ce qui me concerne, alors en essaie de s'assurer qu'on peut faire entrer les femmes à l'intérieur de l'entreprise. Souvent, c'est elles qui ont le portefeuille.

C'est pour cela que c'est bien important que les femmes viennent de plus en plus. Nous, nos efforts dans le passé ont été cela. Mais dans le futur, c'est de s'assurer que le trafic féminin augmente continuellement. Parce que notre base de trafic masculin est là, l'homme et ses outils, l'homme et ses rêves.

Et c'est important qu'on ait toujours quelque chose qui rappelle à la femme qu'elle a sa place chez *Le Quincaillier*. »

Cette orientation n'est pas un voeu pieu puisque la femme est présente dans les campagnes de communication à diverses reprises comme le concours « À vous le magasin » de l'automne 2001 (Charbonneau, 2001) ou le choix d'une porte-parole féminine, en l'occurrence Maman Dion pour le financement d'une campagne à destination des plus démunis (Bérubé, 2000).

La communication électronique fait également une grande place au public féminin, selon les propos de notre interlocuteur :

« D'ailleurs, si tu regardes le site Web. Regarde la couleur du site Web. Moi, je vois le site Web comme étant une cible pour les femmes. Sur le site Web, il faut que ce soit attrayant. La première page de présentation, il y a toujours des articles pour la femme au foyer. »

Notons que le site Web est de couleur blanche et rouge, couleur du logo et du nom de l'enseigne.

4.2.3 – Les axes de la stratégie de communication

Au niveau géographique, nous avons précisé, que le marché du *Quincaillier* couvrait l'ensemble du Canada. Il faut toutefois savoir, étant donné les différences culturelles et linguistiques, que les communications sont distinctes selon que l'on se trouve dans l'une des provinces anglophones ou au Québec. C'est uniquement sur cette dernière province que nous avons concentré notre analyse.

4.2.4 – Les outils de communication

Nombreux sont les outils utilisés par l'entreprise, à l'instar de ses concurrents ou de ses pairs. Comme de nombreuses entreprises oeuvrant dans le secteur du commerce de détail au Québec, *Le Quincaillier* a recours aux médias grands publics (télévision, radio), et imprime des circulaires hebdomadaires et édite un catalogue. Enfin, il a recours à une force de vente dûment formée et motivée, en plus de s'être lancé depuis quelques années dans la communication électronique.

4.2.4.1 – La publicité média

La radio et la télévision étant des médias de masse, ils forment ainsi d'excellents supports pour faire connaître des nouveautés et attirer l'attention des consommateurs. En fait, on distingue deux types de publicité : une publicité produit mettant l'accent sur les nouveautés, souvent exclusives à l'enseigne et une publicité plutôt institutionnelle mettant en avant les valeurs partagées depuis les débuts du magasin.

Concernant la publicité produit, et selon la saison, les produits « tournent » et sont présentés en fonction des activités que les consommateurs peuvent réaliser. Les produits présentés sur ces médias sont spécifiques et innovateurs :

« Les produits dont tu parlais, essuie-glace au téflon, les chargeurs pour survoler une batterie, les câbles de surtension,... il y a eu du design qui a été fait, et on utilise ces produits-là à la télévision, la radio pour amener le monde chez nous. Le monde ne peut pas les retrouver ailleurs, alors on les utilise pour attirer les gens dans le magasin pour qu'ils voient les autres produits. »

Les médias de masse sont utilisés majoritairement pour faire découvrir de nouveaux produits aux consommateurs, conçus expressément pour *Le Quincaillier*. Cette stratégie de pousser certains produits spécifiques à la bannière vise à attirer l'attention des consommateurs et à les faire entrer dans l'un des nombreux magasins :

« On ne voulait pas aller à la télévision avec des produits qu'on n'est pas capable de se tenir à 125 % en arrière. C'est une stratégie qui est claire. *Le Quincaillier* a commencé ça, plus agressivement il y a 2/3 ans. »

Pour la publicité que nous avons qualifiée d'institutionnelle, la télévision est ici encore l'outil clé de la communication. Ayant débuté avec la campagne « Le garçon et son vélo », elle a attiré « l'attention et les émotions des familles canadiennes » (Historique *Le Quincaillier*, site Web 2003). Pour reprendre les propos mentionnés sur le site Web de l'entreprise, la publicité :

« ...illustre la relation unique qui existe entre *Le Quincaillier* et ses clients, et véhicule un message intemporel au sujet de la famille, du travail, des rêves et des récompenses. »

Cette notion de chaleur familiale décrite par notre interlocuteur est donc omniprésente dans la communication de l'entreprise.

4.2.4.2 – La publicité directe

Les circulaires et le catalogue constituent les principaux outils du marketing direct à être utilisé par l'entreprise. Distribuées à la grandeur du pays de façon hebdomadaire, les circulaires arrivent généralement en milieu de semaine chez les citadins afin de se démarquer des autres circulaires distribuées par Publisac. Généralement, on les retrouve avec la circulaire de *L'Électronicien*. Le but de la circulaire est ici, de présenter des articles en promotion, tout en rappelant aussi les exclusivités au *Quincaillier*, c'est-à-dire, les nouveautés.

« Notre circulaire est utilisée souvent pour sortir les nouveaux produits. À l'intérieur de chaque grande catégorie du magasin, il y a des sous-catégories et les acheteurs ont toujours des places

réservées pour les grandes catégories de produits à l'intérieur des circulaires pour promouvoir leurs produits. »

De son côté le catalogue est un formidable outil de communication utilisé depuis plus de 80 ans et tiré à 10 millions d'exemplaires chaque année (Carlier, 2001). Il constitue pour ainsi dire, une bible, pour tous les passionnés de bricolage et de sport de plein air. Avec ses 4 000 références, il donne une bonne idée de la gamme de produits présente en magasin. De tels chiffres laissent pantois, et servent à se targuer de la réussite de cet outil de marketing :

« Le circulaire ou le catalogue, c'est l'outil de marketing numéro 1 pour l'ensemble des magasins. Selon les statistiques et l'information qu'on a, c'est le circulaire qui est le plus regardé au Canada. »

Une autre forme de marketing direct a été utilisée pour la distribution du catalogue de Noël auprès des abonnés de la revue Decormag, un public essentiellement féminin (Schmouker, 2001).

4.2.4.3 – Les outils de fidélisation

L'outil de fidélisation de base naît en 1958 comme « billet-boni lors de l'ouverture du premier poste d'essence. » La raison est assez simple, et démontre le caractère novateur du système et le du cofondateur et premier président de l'entreprise :

« L'argent *Le Quincaillier* a été inventé pour contrecarrer les activités promotionnelles des sociétés pétrolières dans les années 50 qui offraient en prime des assiettes et des grille-pain à leurs clients. A.J. Billes, décide alors de stimuler les ventes des postes d'essence en accordant des billets-bonis aux clients. » (*L'argent Le Quincaillier*, site Web 2003).

Étant donné que cet argent est échangeable uniquement contre de la marchandise dans les magasins *Le Quincaillier*, il constitue un formidable outil de fidélisation des clients : « On sait que l'argent *Le Quincaillier*, peu importe la forme

qu'elle a, que ce soit papier ou électronique, c'est le meilleur moyen de fidélisation au Canada. »

Aujourd'hui, une forme électronique de cet argent existe pour les clients qui effectuent leurs achats avec la carte de crédit *Le Quincaillier*. Le principe reste le même, mais l'avantage principal est d'offrir une récompense supplémentaire : « La carte de crédit *Le Quincaillier*, c'est exactement le même principe et à l'occasion, tu peux avoir des surplus d'argent *Le Quincaillier*, dépendamment des achats. »

4.2.4.4 – La publicité par l'événement

Plusieurs formes de commandites existent selon les provinces dans lesquelles l'entreprise est présente mais également en fonction des secteurs d'activité couverts par *Le Quincaillier*. À titre de distributeur d'articles de sport, *Le Quincaillier* commandite l'équipe de hockey des Sénateurs d'Ottawa, ainsi que la ligue mineure de hockey de l'Ontario. Par ailleurs, dans le domaine de la pêche, l'entreprise appuie l'émission télévisée Real Fishing, diffusée sur le réseau anglais de télévision. Enfin, concernant les pièces automobiles, l'entreprise commandite à la fois un pilote de CASCAR (Canadian Association for Stock Car Racing) et, au Québec, l'émission télévisée sur l'automobile Autostop (Événement et commandites, Site Web, 2003).

Par ailleurs, l'entreprise *Le Quincaillier* fait aussi du mécénat par le biais de sa fondation visant à soutenir les familles dans le besoin suite à un sinistre (incendie, catastrophe naturelle,...). Elle fait la promotion de cet organisme de plusieurs façons. Dans un premier temps, elle diffuse des campagnes de publicité télévisées pour faire connaître cette fondation. De plus, le but de la fondation est rappelé sur le site Web et dans le catalogue. Enfin, des boîtes servant à recueillir les dons sont présents aux caisses des magasins, de façon et inciter les consommateurs à contribuer financièrement.

En parallèle de ces outils traditionnels, cohabitent des outils électroniques développés avec l'apparition du site Web.

4.2.4.5 – La communication électronique

En ayant développé un site Web, la société s'est dotée d'un outil à multiples facettes. D'une part, elle permet aux consommateurs de magasiner en ligne et de dresser leur liste de magasinage pour acheter dans un magasin ou sur le site Web. Par ailleurs, le site Web est devenu un formidable outil de marketing pour diffuser de l'information sur l'entreprise, ses programmes marketing ou encore ses états financiers,... Le site Web constitue également un support indéniable pour le service à la clientèle, que ce soit pour rejoindre un responsable ou connaître les politiques et les garanties des produits. Enfin, le site Web permet aux internautes de s'abonner à la circulaire électronique que l'abonné reçoit de façon hebdomadaire.

Suite à la présentation des deux dimensions virtuelle et traditionnelle, passons maintenant à l'analyse de leur intégration.

4.3 – L'intégration

L'intégration de la communication qui unit les aspects traditionnel et électronique se fait par le biais de certains éléments comme le logo, l'identité visuelle. Selon les propos de notre interlocuteur :

« La bannière restera importante sur le Web. Oui, je trouve qu'on a bien fait d'être là. J'aime pas payer parce que je trouve que ça coûte extrêmement cher, mais d'un autre côté, il s'agit d'un plan global. C'est intégré à l'intérieur d'une publicité stratégique d'une compagnie. »

Quant à savoir si la communication électronique risque de prendre le dessus sur les aspects traditionnels, la réponse est négative. Selon lui, le site Web cohabitera en parallèle des outils classiques, mais sa vocation sera certainement différente de ce à quoi il sert aujourd'hui :

« Internet, les achats en ligne, ne prendra jamais la place des magasins traditionnels. C'est la façon de faire qui va changer peut-être, ce qu'on fait avec Internet et ainsi de suite. »

Il est fort probable que le site Web serve avant tout d'outil de soutien pour fournir un service à la clientèle (« moi je pense que si ça remplace quelque chose, ça va remplacer, ce que tu mentionnes, les fameux numéros 1-800, alors où tu appelais »). D'ailleurs les quelques informations disponibles sur le site semblent s'inscrire dans ce sens.

Pour pouvoir inciter les consommateurs à se rendre sur le site Web, de nombreux liens avec le monde virtuel (moteurs de recherche, publicité en ligne) ou traditionnel sont indispensables. Pour *Le Quincaillier*, les outils choisis pour présenter le site Web sont simples : ce sont les outils traditionnels (médias de masse, circulaires, catalogue), mais également les sacs en plastique ou encore l'identité visuelle :

« Oui, à toutes les fois qu'on renouvelle quelque chose, que ce soit les sacs. Les camions sur la route, le site Web est là. À toutes les fois qu'on refait les peintures sur les camions, le site Web est là. C'est un peu comme le slogan. Ils ne changeront pas un camion pour y mettre le nom, mais à chaque fois que c'est fait, ils vont y mettre le nom, Partout. »

Cette activité est nécessaire au niveau corporatif où les gestionnaires marketing usent d'habileté pour faire connaître le site Web de l'entreprise, mais aussi auprès de chaque franchisé qui en tire un bénéfice. En effet, chaque magasin perçoit un pourcentage des ventes effectué en ligne par les clients demeurant dans la zone géographique du magasin. De ce fait, ils se doivent, même si la démarche est loin d'être un réflexe, de promouvoir l'adresse du site Web :

« Sur tous les produits promotionnels qu'on a, on essaie de penser. *Le Quincaillier* au niveau corporatif fait une bien meilleure job là-dessus que nous au niveau des magasins. On fait des petites promotions au niveau local, puis on oublie le site Web. Puis, on devrait toujours le mettre parce que c'est une partie intégrante de notre vie aujourd'hui. Alors, en ce qui me concerne, ça devrait toujours être affiché. Parce qu'on sait que si les gens vont sur le site Web, ils s'attachent. »

4.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l'intégration

Cette partie se présente sous la forme de deux sections. Dans un premier temps, nous ferons l'analyse de la stratégie de communication écrite en détail au cours des pages précédentes. Dans un deuxième temps, nous tenterons de modéliser les propos analysés dans ce cas, de façon à pouvoir utiliser un guide pour comparer les cas suivants à la lumière du présent modèle.

Plusieurs éléments mentionnés au cours des paragraphes précédents méritent une attention toute particulière pour les analyser et comprendre comment l'entreprise a intégré tous les aspects communicationnels.

Au niveau de la cible, *Le Quincaillier* s'adresse au grand public, et l'emphase nous a-t-on dit a été mise sur les femmes, en raison de leur pouvoir d'influence et de décision. Or, malgré les quelques éléments dirigés à l'égard de cette cible particulière (utilisation d'une porte-parole comme Maman Dion, envoi du catalogue aux abonnés du magazine Décormag,...), il semble difficile d'affirmer avec fermeté que la femme soit la cible principale. Les publicités télévisées mettent surtout en avant la famille, valeur mentionnée par le site Web de l'entreprise et faisant partie des objectifs de l'entreprise en terme de communication depuis longtemps. Enfin, au niveau de la communication électronique, le site Web étant de nature transactionnelle, il se découpe ainsi en diverses sections, chacune pour un type d'acteur : la femme, tout comme le consommateur masculin ou encore le professionnel y trouvent leur compte.

Les objectifs semblent aussi correspondre à deux niveaux parallèles plutôt qu'à une forme de contamination. En effet, alors que les publicités télévisées poussent de nouveaux produits ou bâissent la notoriété de l'entreprise, les objectifs électroniques semblent se situer au niveau informationnel principalement. Comme nous l'avons mentionné, les objectifs initiaux de la création du site Web semblent obscurs, mais on peut constater que l'entreprise voulait être dans « l'air du temps » en donnant une image avant-gardiste à ses clients.

Les objectifs de communication sur le site Web tendant avant tout à fournir de l'information supplémentaire sur l'entreprise au consommateur. Nous avons précisé que le site Web était de nature transactionnelle. Il nous semble que l'intégration des niveaux hiérarchiques ne soit pas fait en adéquation avec le développement traditionnel. Le site présente en effet des éléments informationnels et transactionnels, mais le marketing interactif est occulté complètement. Ainsi, le site Web comporte des éléments qui répondent davantage à toutes les questions que les clients se posent sur l'entreprise : qui est *Le Quincaillier* ? Quand a t-il été fondé ? Où sont situés les magasins ? Quels produits y trouve t-on ? Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? En quoi consiste le programme de fidélité ? Comment devenir franchisé ? Comment postuler à un emploi ? Quelles sont les garanties sur les produits et qui contacter en cas de problème ?

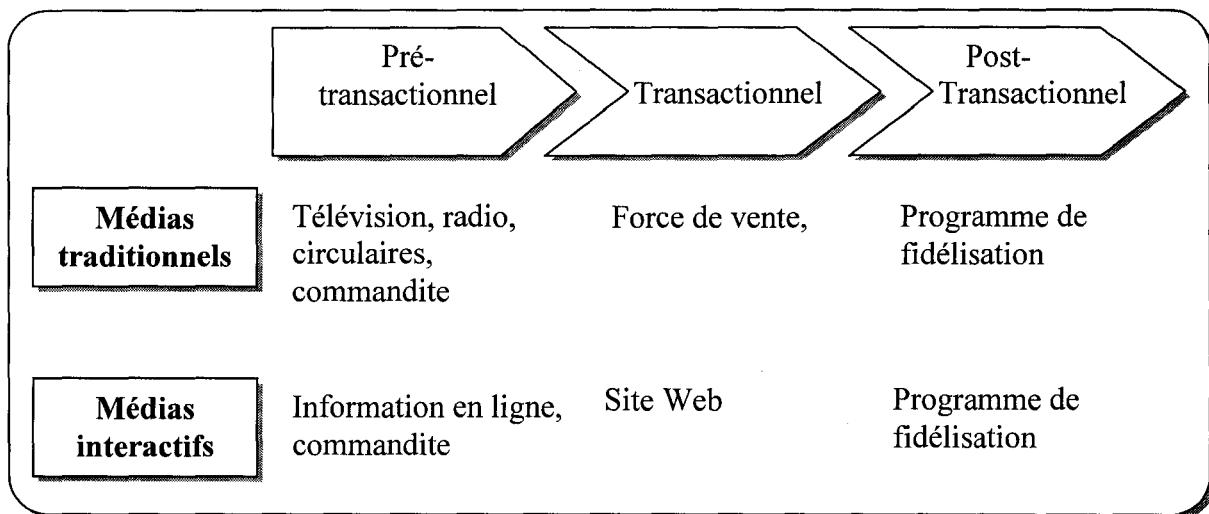
Vus sous cet angle, les objectifs de la communication électroniques se situent en arrière plan de la communication traditionnelle, c'est-à-dire, à un niveau cognitif permettant avant tout de rassurer le consommateur avant qu'il entreprenne une quelconque relation conative avec l'annonceur. Cette relation est amorcée avec les publicités télévisées notamment, mais également avec les outils de communication tels que le catalogue ou la circulaire dont l'objectif, rappelle notre interlocuteur, est de faire entrer les consommateurs dans le magasin :

« je pense que la priorité, c'est peu importe comment on fait entrer le monde dans le magasin, il faut le faire entrer. Une fois que les gens sont dans le magasin, il faut s'assurer que la présence de ces produits là soit dans les rayons. »

L'intégration se fait plutôt par le logo de la bannière, de même que la représentation graphique du logo, et la stimulation est surtout hors-ligne; l'adresse Web est mentionnée sur les sacs en plastique, les circulaires, le catalogue ou encore les camions de livraison.

Le processus de communication entre l'entreprise et ses clients peut se faire de la même façon que pour l'entreprise *L'Épicier*, en raison de la présence d'un site Web transactionnel.

Figure 35
La relation communicationnelle de l'entreprise *Le Quincaillier*



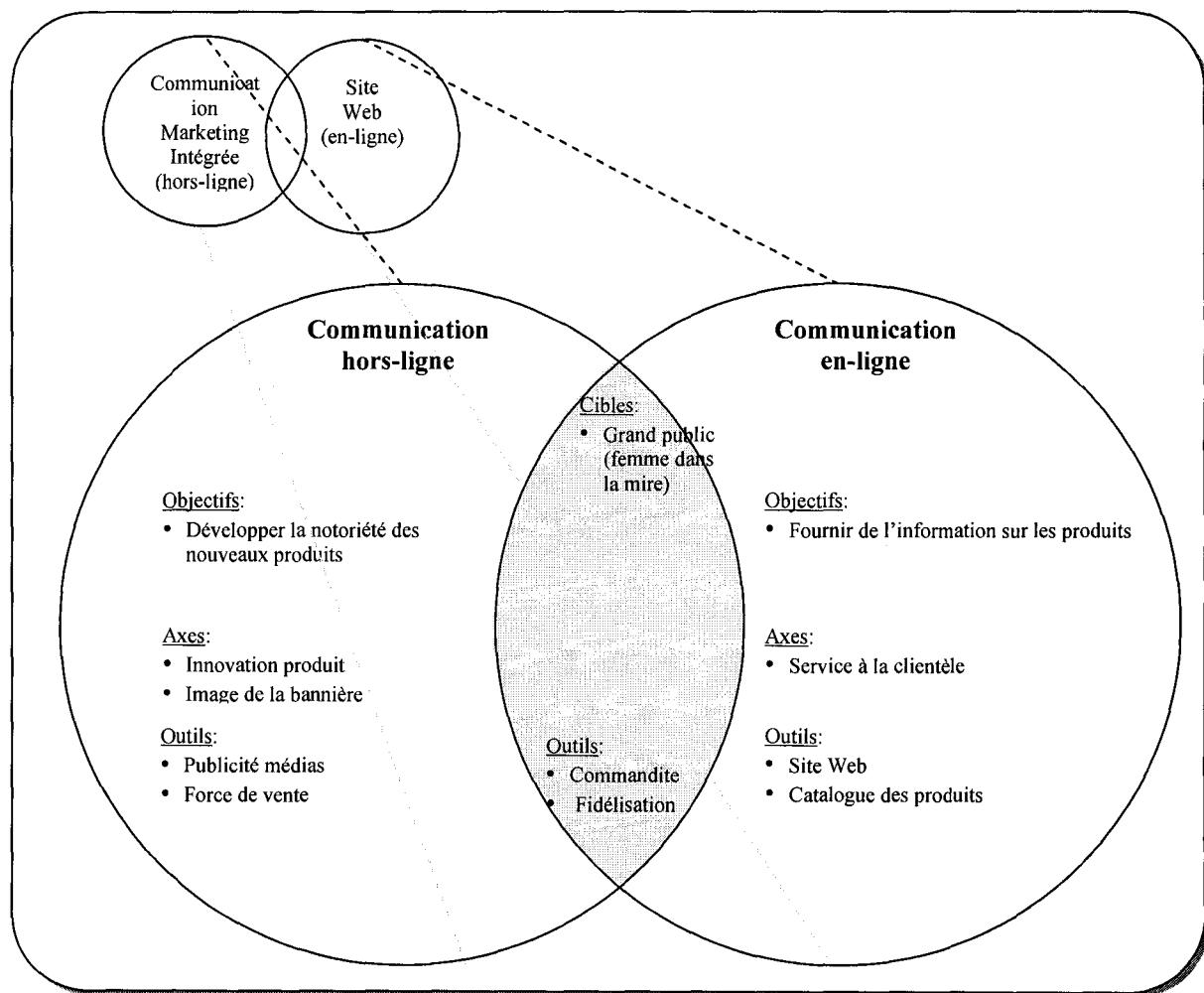
Une fois de plus, il nous semble difficile d'affirmer que le « hors-ligne » et le « en-ligne » sont entièrement intégrés. En reprenant les modèles présentés dans la partie théorique sur l'intégration des stratégies de communication des médias traditionnels avec les médias interactifs, et suite aux propos tenus précédemment, nous situons l'intégration sur le schéma suivant.

La présence d'un site Web transactionnel permet au client de communiquer avec l'entreprise de trois façons : par le biais de la communication traditionnelle, électronique ou en combinant les deux. Toutefois, de tous les cas étudiés ici, l'aspect transactionnel du site Web de l'entreprise *Le Quincaillier* est le plus récent, comme si l'entreprise avait désiré tâter le terrain avant de se lancer dans le monde virtuel sur cet aspect, en analysant les gestes des concurrents. Un bémol est à mettre au niveau de

l'intégration en ce sens que l'entreprise peut être dans une phase de réflexion à ce processus.

Ainsi, à l'heure actuelle, notre interlocuteur nous a présenté la situation de l'entreprise comme le montre la figure 36 ci-dessous.

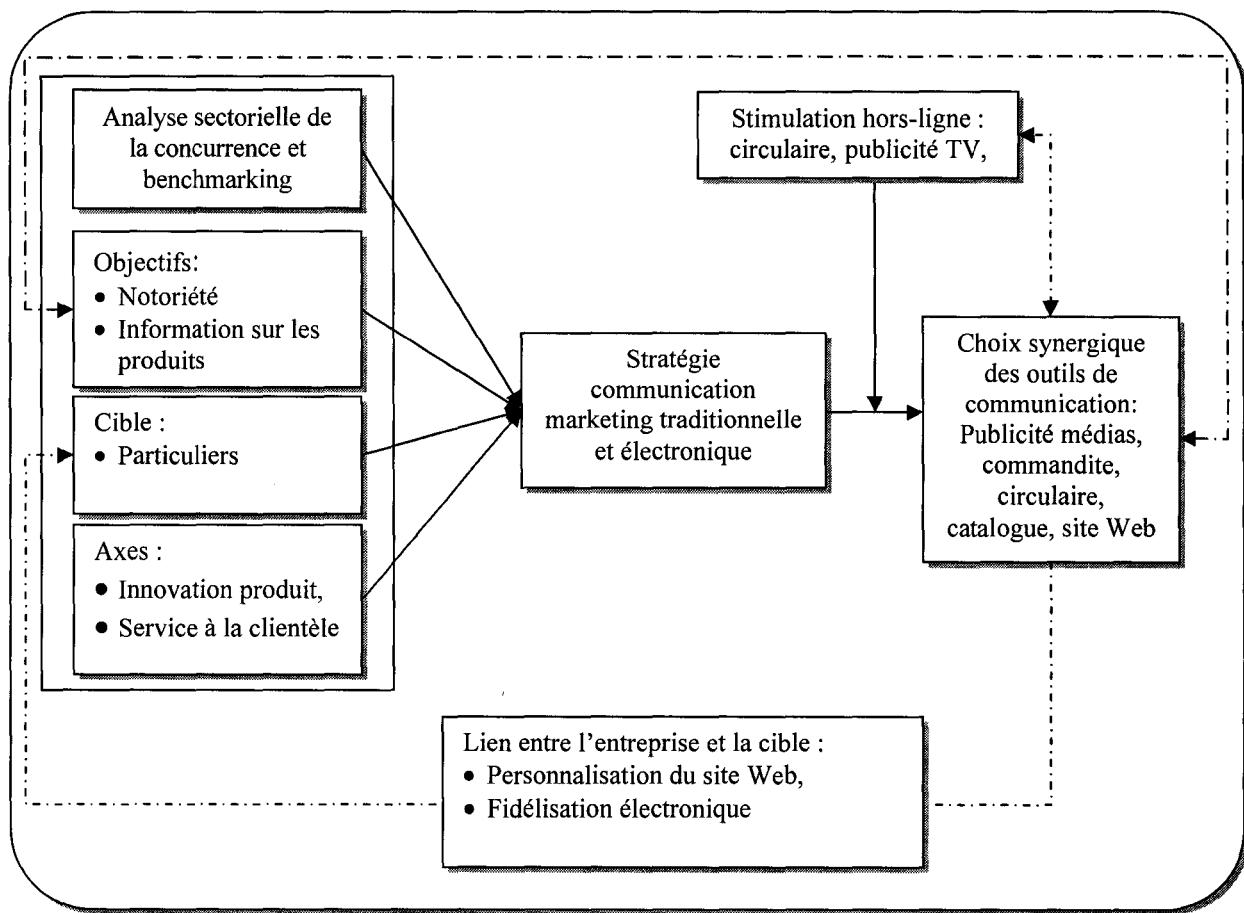
Figure 36
Les stratégies de communication du *Quincaillier*



Nous avons également repris le modèle présenté dans le cadre opérationnel pour situer les éléments spécifique au cas étudié ici, l'entreprise *Le Quincaillier*. Le même constat est à faire que pour les cas précédents. En effet, il semble que deux stratégies soient en place, l'une pour la communication marketing traditionnelle,

l'autre pour la communication électronique et le commerce électronique. Les seuls points communs à ces deux stratégies sont les cibles, d'une part, ainsi que quelques outils, comme la commandite et les outils de fidélisation.

Figure 37
Le cadre de la communication du Quincaillier



5 – Analyse intra site *Le Pharmacien*

5.1 – Présentation de l’entreprise et de son environnement

5.1.1 – Les caractéristiques de l’entreprise

Comme son nom l’indique, *Le Pharmacien* est l’une des plus grandes chaînes de pharmacies du Québec fondée à la fin des années soixante, « numéro 1 au Québec, numéro 2 au Canada et le numéro 7 en Amérique du Nord ». Dans cette province, le groupe comptait 302 pharmacies au 31 mai 2002 (Rapport d’activité, 2002), uniquement des franchisés, tandis que la forme juridique des pharmacies américaines est de nature corporative. Elle s’inscrit dans le secteur du commerce de détail et les principales activités tournent autour de la santé (médicaments sur ordonnance et en vente libre), la beauté (cosmétique) et le développement des photos. On trouve également une vaste gamme de produits divers allant de l’alimentation aux cadeaux.

Notons que l’entreprise ne comprend pas de fonction dédiée au commerce électronique (vente en ligne à l’heure actuelle), mais son site Web propose de l’information, ainsi que quelques outils électroniques forts utiles.

5.1.2 – Le secteur d’activité

Le secteur d’activité est extrêmement concurrentiel, en raison de la présence de sept autres principaux concurrents à l’échelon provincial, ainsi que quelques indépendants, dont la concurrence est moins inquiétante, qui se disputent tous la faveur des consommateurs. Chaque année, les Canadiens dépensent plus de huit milliards de dollars en médicaments en vente libre ou sur ordonnance. Pour 2001, les Québécois ont rempli 106,8 millions d’ordonnance, une augmentation de 12,3% par rapport à l’année précédente et ont dépensé 2,5 milliards de dollars en suppléments et vitamines (Bérard, 2002). Le vieillissement de la population et les progrès de la médecine incitent nombre d’individus à prendre soin de leur santé, des facteurs réconfortants pour les pharmacies.

5.1.3 – Les atouts de l’entreprise

Le groupe *Le Pharmacien* est géré de façon paternaliste et les valeurs prônées par l’entreprise sont celles de l’unité familiale. En parlant justement de cette notion de famille, mise en lumière grâce à un article de Cardinal et Lapierre (1996), notre interlocuteur nous a répondu en ces termes :

« Vous décoder avec une grande justesse, parce que c’est la valeur fondamentale qui est préconisée et défendue par le groupe *Le Pharmacien*, c’est la famille. Et au risque de me mettre le doigt dans l’œil, je dirais que vous ne trouverez jamais dans les pharmacies de littérature obscène, de revues pornographiques, il n’y en n’a pas. »

De plus, parmi les atouts de l’entreprise, on peut noter le service que les *Pharmaciens* rendent à la clientèle, la gestion de la force de vente, l’expertise de l’entreprise qui œuvre depuis de nombreuses années dans ce secteur d’activité. Le site Web rappelle que les campagnes marketing sont axées sur « la qualité des services professionnels et du service à la clientèle, la marque de commerce du réseau *Le Pharmacien*. »

Après avoir présenté l’entreprise dans son environnement et ses atouts, voyons les acteurs qui prennent en main la politique de communication.

5.1.4 – Les acteurs de l’entreprise

À l’inverse de la plupart des sociétés, le département marketing de l’entreprise se compose d’un petit groupe non organisé hiérarchiquement : « Et ici, il y a une équipe marketing et non pas une vice-présidence marketing. Et sur cette équipe marketing, formée de six à huit personnes, j’ai ma petite place sur cette équipe marketing. » Notre interlocuteur s’occupe avant tout de la communication « Maintenant, mes tâches ici, sont beaucoup plus de l’ordre de la communication et des médias... », une fonction correspondant exactement aux questions que nous avions à poser.

Cette mise en situation de l'entreprise, ayant pour objectif de la présenter plus en détail, passons maintenant à la présentation de la stratégie de communication du *Pharmacien*, puis à son analyse.

5.2 – La stratégie de communication

5.2.1 – Les objectifs

L'entreprise poursuit plusieurs objectifs de communication, que ce soit en terme d'image que la pharmacie tente de diffuser auprès du public ou en terme de notoriété.

« Moi, je peux vous dire, que comme praticien, ce qu'on a comme objectif, dans une succursale moyenne du *Pharmacien*, il y a autour de 22 000 produits. [...] la plupart du temps, ce sont des produits connus, donc il n'y a pas de mise en marché comme telle. *Atasol*, *Aspirin* ou *Tylenol* ou la pâte à dentifrice. On ne peut rien inventer avec ça. Donc il faut trouver la façon d'être le plus près de gens possibles, et ça c'est par les images. Quand on parle des images, il faut trouver des images dont ils ne sont pas déçus quand ils voient la réalité par rapport à ce qui est véhiculé comme message au niveau de l'image, étant donné que tout est perception, tout est imaginatif. Alors, on se fait toute une imagerie. Alors quand on arrive dans une succursale, il ne faut pas qu'il y ait autre chose que ce à quoi on est préparé. Il ne faut pas qu'on soit déçu. »

Par ailleurs, l'image projetée par le groupe est celle de la proximité, non seulement physique des points de vente, mais de la proximité sociale des *Pharmaciens*, toujours disponibles, rendant service et ayant pu et su développer avec le temps un lien d'affection particulier avec sa cible :

« [...] l'image de proximité, l'image de l'ami, de prendre soin, c'est par ce biais là qu'on a réussi à faire passer ce lien d'affection entre le public québécois et Monsieur *Le Pharmacien*. Il y a aussi le fait que Monsieur *Le Pharmacien* était quelqu'un de vrai. Monsieur *Pharmaprix* n'existe pas, Monsieur *Uniprix* non plus. »

Ces objectifs généraux constituent donc en quelque sorte les principaux éléments à laquelle on associe la bannière. Avec le temps, les dirigeants ont voulu créer, dans l'esprit des consommateurs l'adéquation entre la bannière *Le Pharmacien*

et les bas prix d'une part, et le service d'autre part. Cet objectif ayant pour principale vocation de se distinguer de la concurrence depuis des décennies : « Ça fait au-delà de 30 ans que le même slogan perdure. Il a été en veilleuse durant une période économique difficile, au début des années 80 ».

En terme de notoriété, on peut établir que la bannière correspond au choix que font les consommateurs pour y magasiner (Bérard, 2002). L'entreprise en est bien consciente et elle entretient son image et son service à la clientèle pour rester sur la plus haute marche du podium. D'ailleurs, une contre performance s'est fait sentir ces dernières années, ce dont la haute direction a pris conscience et qu'elle désire rectifier :

« Pendant 3 ans, on a été en première position, l'année dernière, comme par hasard, on a glissé en 4^{ème} position. Et on est remonté en 2^{ème} cette année et on compte bien reprendre la seule place qui nous appartient, c'est-à-dire la première. »

En parallèle des objectifs traditionnels cohabitent les objectifs de communication électronique. Pour l'entreprise *Le Pharmacien*, ils se résument en fait à apporter toutes les réponses aux nombreuses questions sans cesse posées par les clients, ainsi que l'information utile et nécessaire à fournir au consommateur dans l'un des domaines d'excellence de l'entreprise, notamment la santé et la beauté : « C'est plutôt de l'information qui est diffusée, qui est démocratiquement plus accessible. »

Notre interlocuteur nous a rappelé, qu'étant donné le secteur d'activité de l'entreprise et la nature des produits vendus, il était impensable de vendre par Internet :

« Oui, parce qu'il n'y avait pas d'objectif de vente. Ce n'était pas pensable. D'abord, au niveau des médicaments, c'est interdit. Et deuxièmement, tout processus de livraison d'un produit quelconque, c'est vraiment pas dans notre tradition, je parle d'un magasin de détail avec du dentifrice, des *Tylenol*, des médicaments sur ordonnance et des produits de beauté. »

5.2.2 – Les cibles

Dans la stratégie de communication, l'identification des cibles est importante pour définir le message que l'on va communiquer à des groupes de clients. Pour *Le Pharmacien*, le principal groupe de clients intéressant est la femme d'âge moyen : « le client cible du *Pharmacien* est une femme, dont l'âge varie entre 35 et 50 ans. Si l'on faisait le bilan des 122 millions de personnes qui viennent chez *Le Pharmacien* ».

5.2.3 – Les axes de la stratégie de communication

Situons tout de suite l'étendue des stratégies de communication. Nous avons précisé précédemment, que le marché géographique du *Pharmacien* couvrait à la fois le Québec et les États-Unis. C'est uniquement sur la province de Québec que nous avons concentré notre analyse.

Depuis les origines, *Le Pharmacien* a toujours été soucieux de son image et sa réflexion s'articule autour de celle qu'il véhicule et qu'il projette aux gens. Ainsi, les thèmes de la proximité, de la disponibilité, de l'écoute des clients et de l'empathie sont présents dans de nombreuses campagnes promotionnelles comme l'indiquent les propos recueillis auprès de notre interlocuteur :

« Les images ont toujours été pour renforcer l'image chaleureuse de l'ami, l'image de la proximité, de la prise en charge, du secours, de l'aide, etc. »

Par ailleurs, le groupe *Le Pharmacien* est aussi conscient de la perception qu'ont les clients de cette image ainsi que de la différence qu'il peut exister entre l'image projetée et l'image réelle que les clients trouvent dans les pharmacies. C'est donc sur cet axe également que les responsables des communications orientent leurs réflexions :

« C'est de rappeler l'importance, dans un commerce d'avoir une image qui corresponde à celle qui est véhiculée, que les gens ne soient pas déçus, qu'ils soient reçus chaleureusement, qu'ils soient traités avec bienveillance, conseillés avec compétence et que tout cela se fasse dans un climat serein, détendu où les gens ont le goût

de revenir, parce qu'ils sont bien servis, ils sont d'abord bien accueillis. »

En parallèle de cette stratégie basée sur les aspects traditionnels, *Le Pharmacien* a esquissé, au cours de ces dernières années, une stratégie de communication utilisant les nouveaux moyens de communication. Dans ce contexte, un site Web a été créé, pour diffuser, avant tout, un contenu de nature informationnelle : « C'est plutôt de l'information qui est diffusée, qui est démocratiquement plus accessible. »

Cet objectif de communication se classe dans la catégorie des objectifs cognitifs essentiellement, notamment en raison de la transmission d'information sur l'entreprise (historique), de ses produits dans les trois principaux secteurs d'activité (conseils beauté, santé et photo). La possibilité de recevoir des échantillons de cosmétiques correspond ici au stade conatif (phase d'essai du modèle de Rogers (1962)).

De nombreux outils disponibles sur le site Web sont présentés dans la section suivante, et montrent comment ils sont intégrés aux autres éléments traditionnels.

5.2.4 – Les outils de communication

Comme de nombreuses entreprises oeuvrant dans le secteur du commerce de détail au Québec, *Le Pharmacien* utilise les médias grand publics (télévision, radio), et imprime des circulaires. Enfin, il s'assure les services d'une force de vente dûment formée aux divers métiers de l'entreprise, en plus d'une activité de commandite souvent passée sous silence. Finalement, dernièrement, les outils interactifs et électroniques en perpétuelle évolution sont venus renforcer ce mix déjà fort diversifié.

5.2.4.1 – La publicité média

La télévision et la radio sont les deux principaux piliers de la communication grand public de l'entreprise. Commençons par la radio qui présente une particularité.

Dans toutes les succursales du groupe *Le Pharmacien*, on diffuse une radio interne spécifique à l'entreprise, pour lequel notre interlocuteur définit la programmation et certains des messages.

Les journaux ont constitué le premier outil utilisé par le groupe *Le Pharmacien*. La raison est simple; c'est avant tout la disponibilité des quotidiens à travers toute la province ainsi que la fréquence de parution, y compris les fins de semaine qui ont été à l'origine de ce choix.

« ...je vous fais un peu un historique, on a utilisé le journal. Parce que le journal, on s'est dit il y en a partout, il y en a dans toutes les régions, il y en a dans les grandes villes, il y en a ici en métropole, donc allons dans les journaux. Et on est allé dans les journaux en prenant la dernière page d'à peu près tout ce qui pouvait avoir d'hebdo de quartier, de région »

[...] avait dans tous les journaux et c'était aussi la Presse du samedi backpage et c'était aussi le Journal de Québec, Journal de Montréal aussi, en plus de tous les journaux du samedi, on était vraiment là mur à mur dans tous les journaux. »

La radio est sans aucun doute l'outil de communication utilisé depuis le plus longtemps par l'entreprise, de façon intensive au départ, puis beaucoup plus ponctuellement par la suite et croisant son utilisation avec d'autres médias. :

« On a beaucoup beaucoup été à la radio, pendant des années. La première période dont je vous parlais, à l'époque du Neandertal, c'était le journal, après cela, le Cro-Magnon est arrivé avec la radio, on a envahi les ondes pendant des années et des années. Puis, on s'est retiré des ondes pour aller beaucoup plus ponctuellement. »

Le recours à la télévision mérite une attention toute particulière. Le fondateur du *Pharmacien* a réalisé plusieurs messages publicitaires télévisés pour parler des axes stratégiques développés dans ses pharmacies : le conseil, la proximité, le service,... :

« C'est une vraie personne qui respire et qui fait 7 beaux messages publicitaires au fil des années. Le dernier remonte à il y a 5-6 ans et *Le Pharmacien* est venu se présenter, pour non pas dire, c'est moi *Le Pharmacien*, mais comme *Le Pharmacien* qui accueille, qui dépanne, qui aide et qui conseille. »

5.2.4.2 – La publicité directe

Les circulaires représentent l'outil par excellence du marketing direct. La parution des circulaires n'obéit pas à un calendrier bien précis; ces dernières ne sont pas forcément distribuées de façon hebdomadaire, en raison d'une répartition de leur coût d'impression entre le franchisé et le groupe.

La circulaire présente les meilleures promotions sur les première et dernière pages et les caractéristiques du document sont identiques. La taille ne varie pas, le nombre de pages est quasiment identique d'une fois sur l'autre également :

« Chez *Le Pharmacien*, comme on s'est dit qu'il fallait attirer des gens par des choses attrayantes, des « door crashers » des « lost leader » des produits sur lesquels on ne fait pas d'argent, la 1ère page des circulaires, c'est un peu comme cela et la dernière aussi [...]

Oui, c'est toujours la même taille. (il me montre la circulaire). Des fois vous avez un encart comme celui-ci. Et vous avez des rabats aussi comme ça. moi, ça m'a toujours fatigué de jouer là-dedans, mais ça marche. Moi voir ça sur une première page, le produit coupé en deux, j'aime pas ça, mais ça marche. Et ne même temps, ça permet, je ne vous cache pas que la circulaire est un outil de...c'est une source d'argent, une source de revenus. »

La stratégie de publication en matière de fréquence et de volume se base sur des expériences antérieures, qui ont été fâcheuses et que l'entreprise n'a pas reconduit. En fait, il s'agissait de supprimer complètement les circulaires, pour réduire les coûts et utiliser les nouvelles technologies, dont la télévision pour présenter la circulaire :

« On a déjà essayé de penser de ne pas avoir de circulaire, sauf en pharmacie, donc une réduction importante du nombre. On a essayé il y a deux ans de cela, deux, trois ans de cela de faire une circulaire télévisée, c'est-à-dire de mousser la circulaire par la télé. »

Malheureusement, le public a mal réagi à cette innovation trop avant-gardiste : « On a accepté, puis... on perdait beaucoup et les gens se plaignaient "où est ma circulaire ?" ».

C'est ainsi que la circulaire traditionnelle est restée avec une publicitaire hebdomadaire de « 2 millions, 2,4 millions, 2,5 millions d'exemplaires de la circulaire », pour une fréquence hebdomadaire. En fait, la circulaire est publiée chaque semaine, mais elle n'est pas nécessairement distribuée dans les publisacs de façon hebdomadaire. L'entreprise assume une partie des coûts, tandis que les franchisés les supportent 24 à 25 fois par année : « En général, la circulaire est publiée à toutes les semaines, mais elle n'est pas distribuée à toutes les semaines. Et l'illusion demeure. »

Pour conclure, laissons tout simplement notre interlocuteur parler. Ses propos résument à merveille l'utilisation que le groupe *Le Pharmacien* fait de la circulaire : « On a mis beaucoup l'accent sur la circulaire qui demeure notre annonce officielle, et qui demeure notre mise en vente privilégiée en matière de marketing. »

5.2.4.3 – La force de vente

La force de vente du *Pharmacien* est extrêmement diverse, si l'on tient compte des professionnels de la santé (*Pharmaciens*), des techniciens (en matière d'esthétique par exemple) ou des divers commis. Étant donné que *Le Pharmacien* est une destination santé par excellence, l'emphase est mise sur cet acteur, « ...qui fait 5 ans d'études universitaires pour donner, absolument gratuitement à la personne qui est devant lui ou devant elle conseils, directives, recommandations importantes. »

Deux thèmes sont importants pour *Le Pharmacien* en matière de force de vente : le service personnalisé et la formation. Quel que soit l'acteur à qui l'on désire

parler, les clients peuvent être assurés de trouver un interlocuteur qui saura répondre à leurs questions, ou les diriger vers un autre collaborateur pouvant répondre à leurs besoins. En ce sens, le service est véritablement personnalisé et *Le Pharmacien* peut se targuer d'avoir mis en place une véritable assistance aux clients, contrairement à ce que des grandes surfaces promettent :

« C'est un lieu de destination pour des solutions, solution santé, solution beauté et solutions économiques et les gens savent qu'en entrant chez *Le Pharmacien*, il n'y aura jamais plus de tant de pieds qui les sépareront de quelqu'un pour les informer, contrairement au fait que c'est le fun de se faire dire "bonjour, bienvenue chez Wall Mart", mais quand vous êtes 275 pieds plus loin, le bonjour,... »

Par ailleurs, la formation joue un rôle important et chaque collaborateur se doit de jouer une carte exemplaire de façon à répondre à l'une des missions de l'entreprise, à savoir le service et le conseil personnalisés :

« Alors le département élaborer des programmes de formation pour les commis de plancher, les commis de laboratoire. Les *Pharmacien*s ont une académie. Toutes les cosméticiennes ou les chefs cosméticiennes ont une école de formation ici, dans notre deuxième édifice. Il y a une école de beauté *Le Pharmacien* donc les gens sont compétents. Le commis de laboratoire, ce n'est pas un *Pharmacien*, bien sûr, mais va pouvoir faire une partie du travail préliminaire, qui peut parfois éviter à la personne d'attendre que *Le Pharmacien* soit disponible qui lui va fournir des informations plus pertinentes et qui va prendre plus de temps avec un patient qui en a vraiment besoin. Tandis que quelqu'un qui a besoin de quelques informations avant de remplir l'ordonnance, le commis de laboratoire, il est bien formé, c'est une partie de son programme. Les commis de plancher savent répondre sur les produits, connaissent les produits, ils sont formés pour cela. Ça c'est un gros plus. Au comptoir photo, c'est la même chose. Il y a une formation partout. »

Enfin, des contrôles sont faits par des employés du groupe, jouant les clients mystères pour s'assurer que le contenu de la formation est bien mis en pratique au quotidien dans les succursales :

« Il y a une très très grande division de ressources humaines ici, où il y a formation obligatoire, où il y a toutes sortes de programmes. Toutes les succursales sont fréquentées par des acheteurs mystères à l'année longue et il y a des récompenses pour les notes obtenues. Il n'y a pas un employé qui ne soit vérifié quant à sa politesse, son initiative, son originalité, sa capacité d'entrer en communication avec les gens, ça va à suggérer plein de choses comme le sourire et le « client a toujours raison ».

5.2.4.4 – La publicité par l'événement

Plusieurs activités de commandites fort diverses sont utilisées par l'entreprise : on compte ainsi une expérience avec une série télévisée, une commandite en partenariat avec les fournisseurs, une commandite comme annonceur principal d'un événement « social » et une activité de mécénat passée sous silence par l'entreprise, mais relayé par les médias.

La commandite d'une série de télévision a débuté il y a une dizaine d'années, mais le thème de la télé série allait à l'encontre des valeurs et de l'image prônées par *Le Pharmacien*. Ainsi, malgré le retrait de cette commandite, l'image de l'entreprise avait été quelque peu entachée :

« Ça nous est déjà arrivé de nous aventurer pour une commandite complète d'une télé-série. On s'était retiré, donc ça avait créé un petit remous dans le public. On s'était retiré parce le contenu – c'était les Paparazzi – et le contenu était pas tout à fait compatible avec l'image du *Pharmacien*. Il y avait des choses un peu scabreuses et ici, on est très pudique, très prude. Donc on s'était retiré. »

Récemment, *Le Pharmacien* ainsi que d'autres commanditaires se sont associés au téléroman pour les adolescents *Watatatow* (Schmouker, 2002), preuve que l'on peut continuer une telle activité en ayant appris de ses erreurs passées.

Les activités sportives ont aussi la faveur de l'entreprise, même si cette dernière s'associe sous le couvert de ses fournisseurs au festival de montgolfières de Gatineau (Bruniquel, 2002) :

« Le festival des montgolfières, c'est toujours par association avec les fournisseurs ».

« Le festival des montgolfières, c'est un festival de plein air, il y a quelque chose d'agréable là-dedans, mais c'est par le biais d'autres commanditaires, souvent par le biais de fournisseurs qu'on s'associe et ensemble on fait des choses. »

La véritable activité de commandite de l'entreprise concerne les événements mettant en valeur les enfants et la famille. À ce chapitre plusieurs événements sont à mettre au calendrier de l'entreprise.

Depuis 2001, l'entreprise organise également une tournée estivale en collaboration avec les *Pharmaciens* franchisés pour faire de l'éducation du grand public, une mission sociale tenant à cœur du fondateur de l'entreprise. L'entreprise soutient également un événement annuel majeur, visant à fournir de l'information et du soutien à toutes les jeunes familles ou celles en devenir. Le groupe *Le Pharmacien* a jeté son dévolu sur le salon *Maternité Paternité* pour éduquer le public en matière de soins à prodiguer aux jeunes enfants :

« Le salon maternité-paternité, on est le commanditaire officiel le plus important. Il y a la moitié du salon. Ça c'est plutôt une mission spécifique où il n'y a pas de risque, et c'est plutôt un service public. »

La politique de mécénat de l'entreprise *Le Pharmacien* est pudique, puisque l'entreprise ne s'en sert pas pour faire mousser son image, à l'instar de certaines entreprises pratiquant une quelconque forme de marketing social. Comme le rapporte Plantevin (2002), *Le Pharmacien* a attribué 12,5 millions de dollars à l'université de Montréal pour la constructions de pavillons universitaires de la faculté de pharmacie. Les mécénats dans le domaine médical sont les priorités puisque l'entreprise offre également du matériel à divers hôpitaux de la rive-sud de Montréal. Laissons notre interlocuteur expliquer la politique du groupe en ce sens :

« Il y a je ne sais combien de dons du groupe à je ne sais plus combien de centres hospitaliers, je ne sais plus combien d'organismes qui luttent pour la santé, l'achat d'appareils médicaux, la lutte contre le cancer, Action cancer Montérégie, hôpital Charles Lemoyne, hôpital ici à Longueuil, Pierre Boucher, c'est partout. Donc, étant donné qu'il y a des dizaines de demandes de toutes sortes de choses, qui arrivent à tous les jours, la personne qui s'occupe de ça, en priorité a été obligée de cibler, plutôt que de saupoudrer, d'éparpiller des petits dons. Allons à des priorités, et après cela, on verra après quelques années. Là, actuellement, les fondations hospitalières reçoivent beaucoup plus. Tout ce qui touche la santé. Je vais vous donner un exemple, qui n'est pas très très important. Mais des chaises dans les salles d'attente de l'hôpital Charles Lemoyne, ça a été acheté par le groupe *Le Pharmacien*, parce qu'ils manquaient de chaises. Puis, avoir des chaises là-bas, ça peut prendre 18 copies, 14 photocopies, 6 mois et attendre d'avoir l'argent aussi. »

En parallèle de ces outils traditionnels, cohabitent des outils électroniques développés avec l'apparition du site Web.

5.2.4.5 – *Le programme de fidélité*

Le Pharmacien avait élaboré de longue date son propre programme de fidélisation, qu'il destinait aux clients des cosmétiques. Dernièrement, l'adhésion à un programme de fidélisation d'envergure nationale, commun à d'autres entreprises de la distribution et du commerce de détail, l'oblige à revoir sa stratégie en la matière. Un des principaux dilemmes de devoir faire cohabiter pour quelques temps encore les deux programmes, l'un maison, l'autre commun : « ça va être un passage en terme de fidélité. Par exemple, tous ceux et toutes celles qui ont la carte Passion Beauté, plus de 1,2 millions de membres. »

Le dilemme repose sur les avantages des deux programmes, résumés par notre interlocuteur de la façon suivante :

« et c'est très agréable d'avoir la carte Passion Beauté pour cumuler des points pendant 3 ans. C'est sûr qu'on peut avoir des choses rapidement. Même sur Air Miles, on peut avoir des choses rapidement. C'est une autre façon de penser, une autre mentalité. Les aînés pensent différemment aussi. Ils n'ont pas toujours la

même sécurité de la longévité. Ils se disent des fois, si on est malade. »

Aujourd’hui, toutefois, la décision prise consiste à intégrer pleinement le programme Air Miles en faisant disparaître les millions de cartes de fidélité internes en circulation. Ainsi, d’ici 2004, seul le programme de récompense Air Miles sera en vigueur. La stratégie consiste à l’heure actuelle à attribuer 1 point de récompense pour tout achat d’au moins 15 \$ (réalisé en une ou plusieurs transactions) au cours de la semaine, ainsi que des points supplémentaires sur des produits sélectionnés et présentés dans la circulaire. Bien évidemment, les médicaments sont exclus de cette offre.

5.2.4.6 – La communication électronique

La création du site Web n’a jamais été liée à la volonté de vendre en ligne ; la législation l’interdit d’ailleurs. Toutefois, le fait de fournir une information transparaît aux clients, que ce soit sur l’entreprise ou les secteurs d’activités couverts par *Le Pharmacien*. En parallèle des outils traditionnels, l’entreprise a développé des outils spécifiques pour chaque secteur d’activité.

La circulaire électronique est l’outil promotionnel le plus visité par les internautes. Il peut sembler étonnant de constater que les internautes recherchent cette information assez disponible à la fois dans les *Publisac* et les succursales. À la réflexion, c’est avant tout la possibilité de visualiser la circulaire avant les autres et la commodité de le faire depuis le bureau ou son domicile peuvent être des raisons expliquant ce comportement :

« 70 %. Tout le monde vient sur le site Web pour de l’information. 70 % vient pour la consultation de la circulaire. Après cela, dans l’ordre, c’est la beauté, la santé puis la photo. Dans l’ordre, c’est santé avant beauté ; la circulaire en gros, la santé, la beauté et la photo. »

Pour la section santé, un nouvel outil avant-gardiste est né récemment (« il y a aussi le renouvellement des prescriptions [par Internet] ») mais il semble plus

anecdotique que véritablement fonctionnel en raison de l'inadéquation entre le profil moyen de l'internaute et celui des « consommateurs de médicaments » :

« Ça reste quand même une petite activité. Ce n'est pas tous les gens qui vont s'installer puis qui vont renouveler par Internet. [...] c'est clair que l'âge d'or ne va pas sur Internet. Les âmés ont de la difficulté avec les guichets automatiques...

Pour une pharmacie qui est dans une grande surface, ce n'est pas un lieu de destination. Par conséquent, ça peut être complémentaire. Tandis qu'un *Pharmacien*, ça peut être une destination ; une destination santé, une destination beauté, une destination pratique »

Enfin, au niveau du département photo, un outil convenable a été mis en place dernièrement : le système de développement des photos numériques par Internet. Laissons le responsable des communication du groupe *Le Pharmacien* nous expliquer le principe de fonctionnement du projet :

« Il y a une certaine ébullition des capacités de *L'Électronicien* et de l'informatique qui vont nous permettre d'avoir la photographie par ordinateur. Et je suis loin d'être un expert, vous allez saisir beaucoup plus que moi ce que je vais vous expliquer. Les gens filment avec la caméra numérique, ils envoient sur le site Internet, ce qui est reçu dans leur succursale, ou dans le centre de développement, c'est les pros de la photo – il y a un édifice strictement consacré au *Pharmacien* pour développer les films – alors les gens vont recevoir la disquette et vont avoir la commande : pouvez-vous me sortir de cette disquette là les numéros 47, 52 puis 58, 4*4, 4*6 puis l'envoyer à ma succursale et 24 heures après, ils la récupèrent. On est prêt à cela. Tout est prêt. »

Notons que la réplique de cette technologie ne s'est pas fait attendre puisque la concurrence (les autres grandes surfaces du commerce de détail) offre également un procédé similaire. Ainsi, *IGA*, *Wal-Mart* ou encore d'autres pharmacies offrent ce même service ; seuls les prix et les services (durée du développement, format d'acquisition des photos numériques,...) diffèrent d'un commerce à un autre. Suite à

la présentation des deux dimensions virtuelle et traditionnelle, passons maintenant à la présentation de leur intégration.

5.3 – L'intégration

L'étape cruciale de la communication s'inscrit au niveau de l'intégration des stratégies traditionnelle et électronique. Il est vrai que les NTIC apportent beaucoup à l'entreprise, que ce soit pour la gestion des stocks ou la mise en place de promotions (prix des produits en promotion mis à jour de façon informatisée en temps réel), il n'en demeure pas moins que toute l'information recueillie auprès des clients (tickets de caisse, renseignements obtenus par la carte de fidélité) n'est pas forcément utilisable ou utilisée.

Les nouvelles technologies constituent un nouveau bagage dont *Le Pharmacien* s'est doté, même si son utilisation reste encore sujette à questionnement. En réalité, la stratégie d'intégration consiste à développer l'outil, sans trop investir en son sein pour en mesurer les retombées et les enjeux potentiels. L'entreprise est d'ailleurs assez avant-gardiste, ayant été l'une des premières à proposer le développement des photographies en ligne, et étant la première à mettre au point l'outil de renouvellement des prescriptions :

« Dans la mesure du potentiel que ça peut avoir, c'est sûr que ce n'est pas encore un outil priorisé, mais dans le moment il est relativement bien intégré, car il n'y a rien qui se fait sans qu'on mentionne la possible retombée ou la possible exploitation via Internet. Jamais, jamais, jamais ce n'est laissé pour compte. Parce que bon, il faut être à la fine pointe dans tout. Et c'est pour cela, au moment où on y croyait peu, on est quand même entré dans le jeu en étant prudent. On se disait, on ne se cassera pas le nez, il faut faire quelque chose de qualité, quelque chose de beau, d'utile, de facilement accessible, de convivial, mais on ne mettra pas tous nos œufs là-dessus. Maintenant *Le Pharmacien*, on fonctionne par Internet.

Mais il n'y a rien qui se fait sans qu'Internet soit en veilleuse derrière. Est-ce qu'il a une exploitation possible. Est-ce qu'Internet

ne serait pas à l'avant-garde là-dessus. Ça fait toujours partie des discussions. C'est au cœur des sujets de préoccupation. Maintenant, ça ne répond pas toujours à l'instantanéité – ça fait drôle de dire, parce que c'est instantané – mais ça ne répond pas toujours à nos besoins dans l'immédiat. Ça ne veut pas dire que ça ne le fera pas dans deux ans. »

Ainsi, si certains outils électroniques sont utilisés d'ores et déjà, le datamining n'est pas un outil de gestion employé à l'heure actuelle. Bien qu'une manne d'informations puisse être recueillie en caisse lors du paiement, les gestionnaires de l'entreprise préfèrent recourir à des sondages ponctuels plutôt qu'à cette information présente :

« Mais on préfère faire des sondages ou des enquêtes pour avoir une information la plus pertinente possible, ad hoc et qui nous permet de confirmer ou d'infirmer des choses pour pouvoir avancer... »

Pour l'entreprise, la seule information véritablement utile concerne le niveau des stocks. À ce chapitre, un centre informatique, filiale du groupe, a été mis en place qui relie la majorité des points de vente pour en faciliter l'approvisionnement :

« ...à ce moment là, il y a le centre RX ici, lui c'est tous les réseaux informatiques et de télécommunication du groupe, qui permet cette espèce d'interaction entre les succursales et le siège social, mais beaucoup plus en terme de produits, de denrées et de marchandises. »

Enfin, au niveau de la stimulation, cette technique de promotion croisée était utilisée bien avant l'arrivée de l'Internet. En effet, radio et journaux étaient les outils intimement liés et utilisés pour se soutenir l'un l'autre à une certaine époque :

« Et la radio, maintenant sert pour appuyer notre circulaire. Tandis qu'avant, la radio servait vraiment d'entrée et on annonçait la circulaire à la radio. Tandis qu'aujourd'hui, on peut avoir le même vocabulaire, mais la dynamique est inversée. La radio sert d'appui, vient mousser la circulaire, qui est le véhicule premier. »

À l'heure actuelle, avec l'arrivée et l'utilisation de l'Internet, l'adresse du site Web de l'entreprise est indiquée principalement sur les circulaires :

« On la met sur nos circulaires depuis je ne sais pas combien d'années. Ça va faire 4 ans qu'on a notre site Internet, ou de l'ordre de 4 ans. Et il n'y a pas une circulaire où ce n'est pas marqué dedans. »

Toutefois, aucune politique de l'entreprise n'oblige les clients à recourir à l'Internet pour faire affaire avec *Le Pharmacien*, même si la tendance va certainement en ce sens. En effet, lorsqu'on constate que 70 % des clients qui visitent le site Web le font pour la circulaire, il y a fort à parier qu'il s'agit là d'un réflexe développé pour prendre connaissance des promotions avant les autres :

« Les gens y vont, mais je pense que c'est spontané. On n'a pas ce réflexe sauf que mécaniquement, on le dit parce qu'il faut le dire. On se dit c'est un réflexe qu'il faut créer. »

Concernant l'évolution possible de l'utilisation de l'Internet, d'une part, les facteurs de l'environnement restreignent sa pleine utilisation. D'autre part, il semble qu'il y ait en partie inadéquation entre une partie de la population desservie par *Le Pharmacien* et l'utilisation des nouvelles technologies. Comme le montre le profil des internautes au Québec, l'utilisation d'Internet baisse avec l'âge, ce qui constitue une deuxième barrière à ce niveau.

« Parce que le commerce électronique, nous on ne voit pas comment on pourrait en faire de façon rentable actuellement. Éventuellement peut-être, mais comment ? Ça, on n'y a pas songé, mais dans le moment, c'est extrêmement difficile, mais ça n'accélérerait pas le service. Ça ne rendrait pas le service de meilleure qualité, ça ne donnerait pas un service dans le temps qui serait plus rapide. On n'aurait pas d'avantages. Au contraire, on aurait une complication énorme. En plein hiver, c'est parfait. Alors, on aurait des semaines pour l'attendre et le plaisir étant dans l'attente, on le sait maintenant, ça va. Mais avoir des médicaments par Internet, et l'avoir pour la livraison, c'est un problème énorme de gestion puis – comment est-ce qu'on appelle ça, c'est un mot qui m'était cher et que j'utilisais beaucoup auparavant... - de logistique. Peut-être pas pour vous qui êtes un communicateur de pointe, mais pour nous, qui sommes des marchands au détail, et qui vendons des choses dont les gens ont souvent besoin vite vite vite vite, et que les gens vont chercher spontanément. »

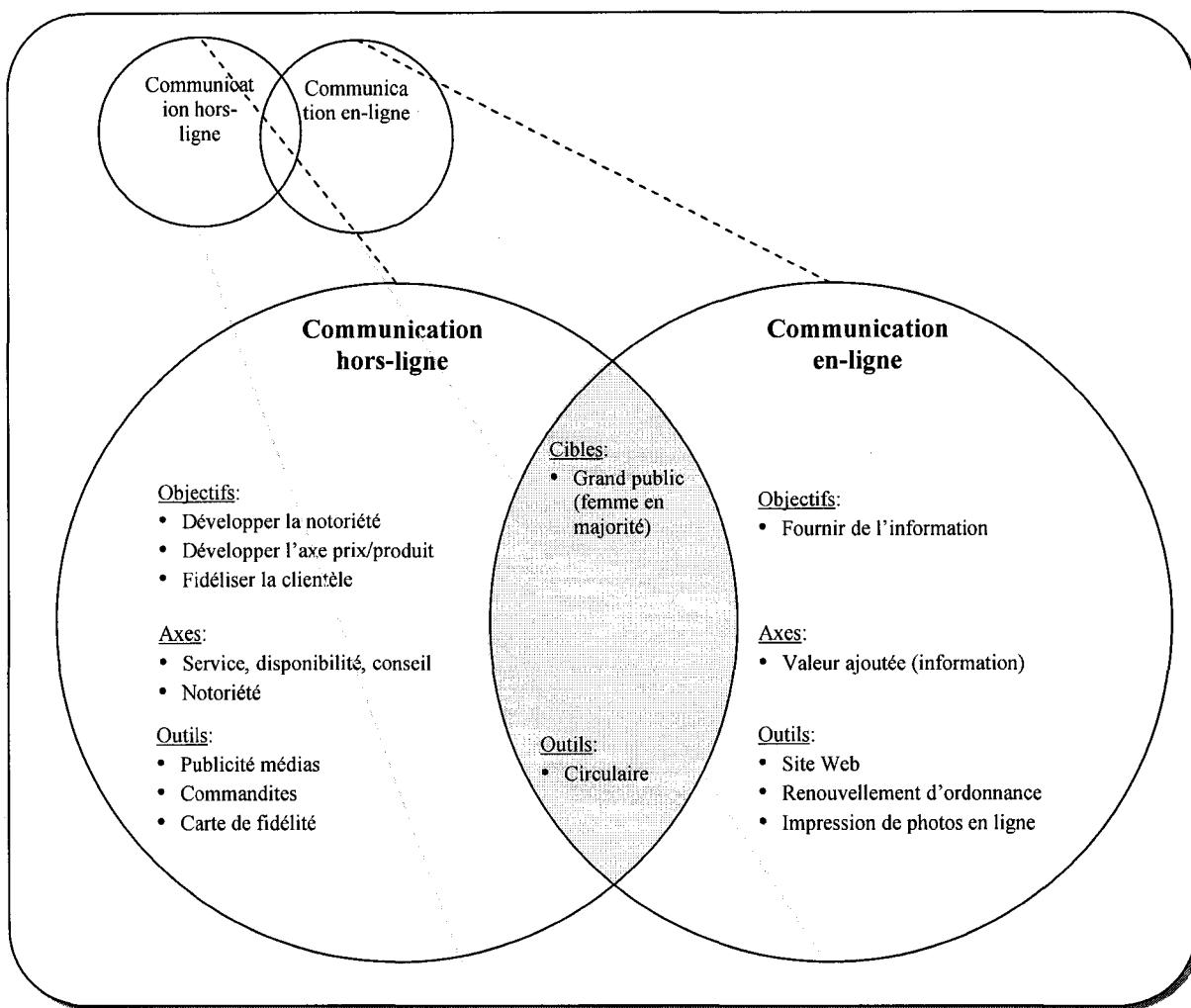
5.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l'intégration

Si l'on s'intéresse à l'intégration des deux types de stratégies de communication, notre interlocuteur voit son entreprise sur un modèle similaire à tous les cas précédents : « Allons-y pour la contamination, à mon avis. (il montre le numéro 2) », ce qui se représente de la façon suivante (figure 37).

L'explication que nous en donnons tient en ces quelques propos. Comme nous l'avons montré, Internet est l'un des outils de la communication utilisé par l'entreprise pour certaines applications pratiques, même si cette dernière est consciente qu'il n'est pas employé à son plein potentiel. Toutefois, qu'elles soient électroniques ou traditionnelles, les stratégies de communication ont pour objectif de présenter et de soutenir une image de l'entreprise qui se veut la plus cordiale et la plus sociale possible. La vocation même de la profession consiste à fournir conseil et informations gratuites aux patients, ce que l'on retrouve notamment sur le site Web dans l'une des rubriques construites en ce sens.

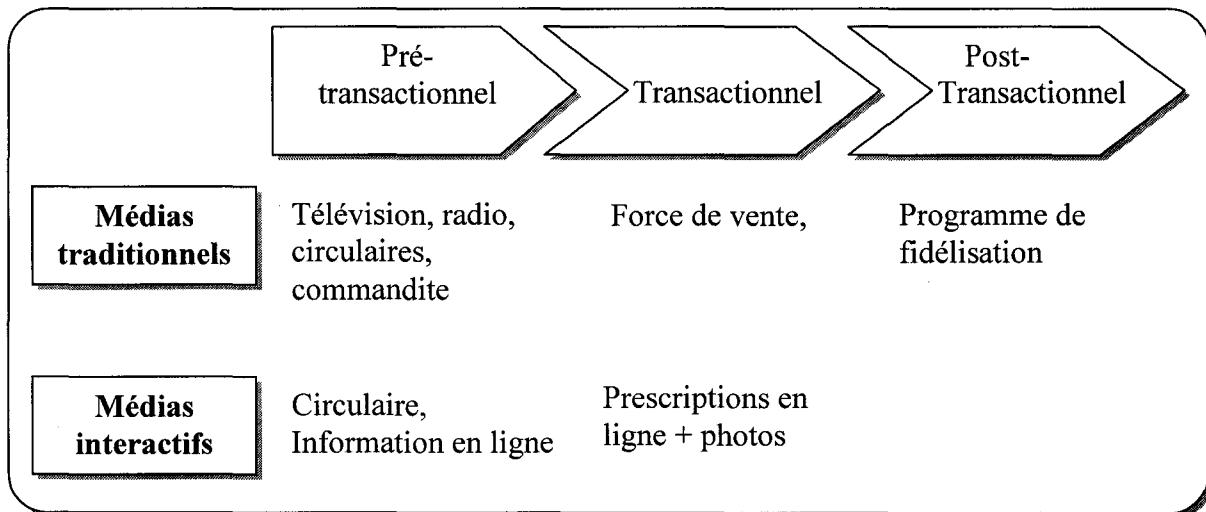
Sur le modèle présenté ci-après, la zone hybride comprend à la fois la cible (grand public en majorité féminin) ainsi qu'un outil, le plus convoité par les clients : la circulaire. Comme nous l'avons vu, le secteur d'activité constitue un facteur restrictif en matière d'utilisation du plein potentiel du site Web. Toutefois, les outils développés par *Le Pharmacien* constituent des innovations répondant à des besoins précis auprès des utilisateurs et démontrant les voies de développement des sites Web dans un proche avenir.

Figure 38
Les stratégies de communication du Pharmacien



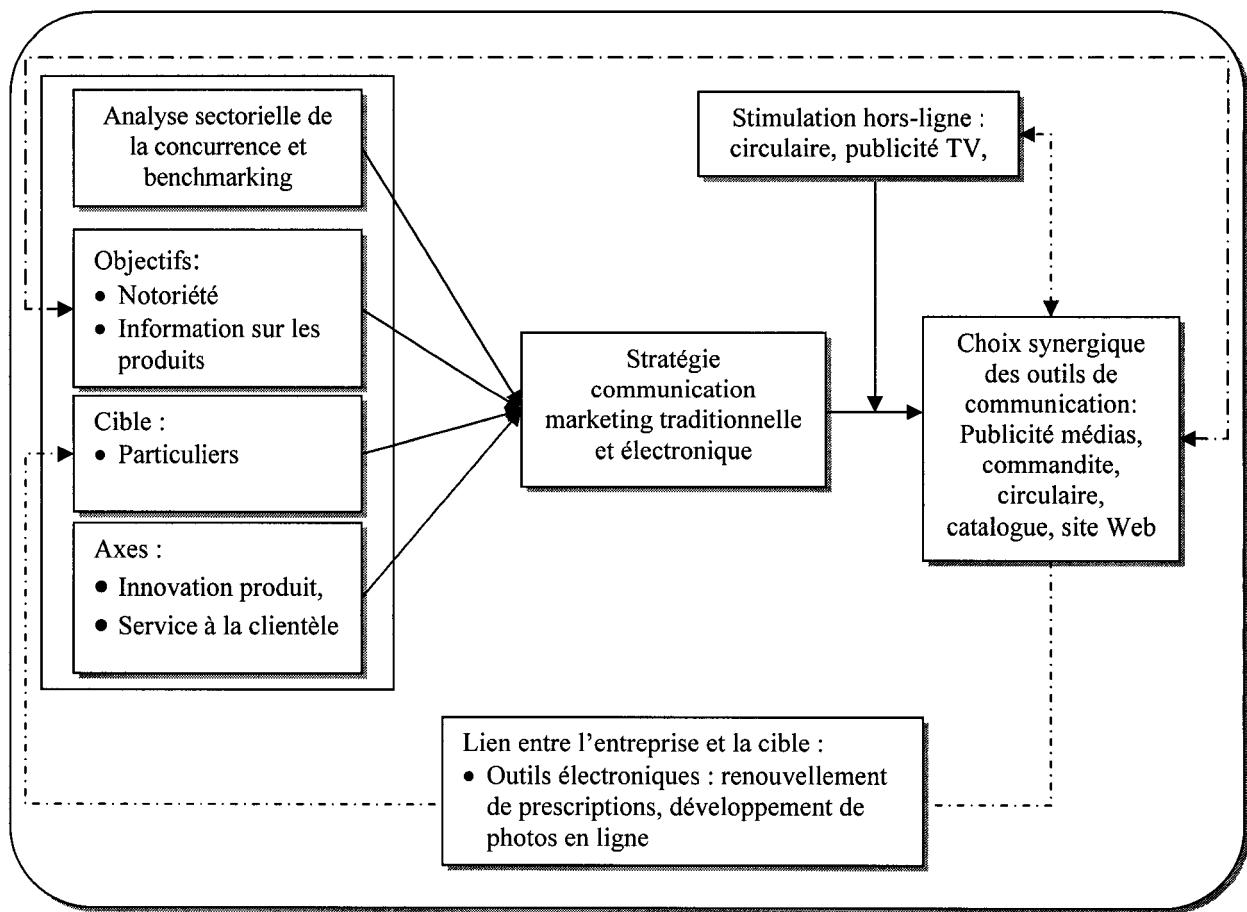
Si l'on s'intéresse à la relation communicationnelle de l'entreprise avec ses clients, on constate, suite à l'analyse des propos rapportés ici, qu'il y a une continuité dans l'utilisation des outils traditionnels, alors qu'en contrepartie, les médias interactifs présentent une utilisation moindre proportionnellement aux phases illustrant la relation entre l'entreprise et ses clients. Ainsi, si la circulaire électronique est l'objet le plus regardé, les outils comme le renouvellement de prescriptions en ligne ou de développement de photos sont plus anecdotiques. Quant au niveau post-transactionnel, bien peu d'informations sont présentées sur le Web ; le programme de fidélité n'ayant pas son pendant au niveau électronique.

Figure 39
La relation communicationnelle de l'entreprise *Le Pharmacien*



De la même façon que nous avons présenté le cadre de la communication, nous représentons ici, une fois de plus, le modèle de la communication du *Pharmacien*. Notons qu'il comporte peu de différences avec les modèles précédents. Deux stratégies présentant peu de points de communs cohabitent en réalité. Les points communs sont principalement basés sur la cible et la circulaire. Pour le reste, seule peut-être la stimulation incite une partie de la clientèle à se rendre dans le monde virtuel.

Figure 40
Le cadre de la communication du Pharmacien



6 – Analyse intra site *Le Libraire*

6.1 – Présentation de l’entreprise et de son environnement

6.1.1 – Les caractéristiques de l’entreprise

Le Libraire constitue l’une des plus importantes chaînes de librairies qu’au Québec avec 23 points de vente. L’entreprise s’est tournée vers les SI depuis près d’un quart de siècle environ, si bien qu’elle possède une certaine expertise et un bon bagage de connaissance en TI : « Il faut dire que *Le Libraire* est informatisé depuis 20 ans, 25 ans. »

Notons que l’entreprise comprend une fonction dédiée au commerce électronique (vente en ligne à l’heure actuelle), mais son site Web propose également de l’information fort abondante, ainsi que des liens avec divers partenaires du commerce de détail québécois.

6.1.2 – Le secteur d’activité

La concurrence est présente dans le secteur d’activité, mais disons qu’elle existe plus volontiers sous une forme indirecte, peu de commerces exerçant le même rôle que *Le Libraire*. Disons que jusqu’à une certaine époque, la concurrence existait, mais elle était concentrée dans la vieille capitale et sur Montréal principalement. Avec l’acquisition de certains concurrents, la part de marché de l’entreprise a grimpé en flèche :

« Jusqu’en 1998, *Le Libraire* oeuvrait dans son secteur avec entre 7 et 8 % de parts de marchés. Avec l’acquisition des magasins là, la part de marché a grimpé à 20 %. Notre concurrence est bien évidemment, on ne parle que du commerce de détail, c’était Champigny et Garneau. Garneau était représenté dans 8-10 régions administratives au Québec,... »

D’un autre côté, ce sont surtout les indépendants qui constituent une forme de concurrence. Toutefois, étant donnée leur plus petite taille et leur moindre pouvoir, ils ne constituent pas une menace, mais sont à prendre en compte, car ils prennent une part de marché relative :

« D'un autre côté, si l'on regarde la concurrence qui existe sur le marché, il y a des magasins comme Archambault, positionnés avec une douzaine de succursales dans à peu près les mêmes régions administratives que *Le Libraire*. En région, chaque région a son réseau d'indépendants, comme vous l'avez mentionné ou ses quelques petites chaînes. Si l'on prend la région des cantons de l'Est, le groupe Casa est bien implanté (Sherbrooke, Magog). Du côté de Québec, c'est moins, il n'y a pas nécessairement de chaînes de librairies. C'est le château fort des indépendants avec la librairie Pantoute, la librairie générale française. C'est quand même un secteur différent. »

Enfin, selon notre interlocuteur, *Archambault* ne se situe pas dans le même créneau que *Le Libraire*. L'explication consiste à dire que la vocation initiale de cette entreprise est la musique, alors que *Le Libraire* se voue au livre depuis ses origines. L'extension ultérieure des gammes de produits les a poussé à se diversifier dans le livre et les disques respectivement. Laissons notre interlocuteur le décrire :

« J'ai tendance à ne pas inclure, même s'ils sont présents les *Archambault*. *Archambault* sont au livre ce que *Le Libraire* sont au disque. Le livre pour *Archambault*, de mon point de vue, c'est un produit dérivé. C'est un produit culturel qu'ils offrent en plus du disque, alors que pour *Le Libraire*, c'est carrément l'inverse. La musique, le secteur cinéma, c'est secondaire... »

6.1.3 – Les atouts de l'entreprise

Les principaux atouts du *Libraire* tiennent avant tout dans la qualité et le professionnalisme de la force de vente comme nous le verrons lorsque nous parlerons des composantes de la communication marketing, mais aussi dans la diversité des titres proposés, ce que l'on appelle le fond dans le jargon de la profession. Il ne s'agit pas d'avoir que les « best-sellers » du moment, mais de disposer des références classiques en matière de littérature, qu'elles soient contemporaines ou anciennes. La référence en la matière est la bibliothèque idéale de Bernard Pivot, ce que *Le Libraire* peut s'enorgueillir de détenir, du moins au sein de l'une de ses succursales :

« C'est d'autant plus important d'avoir ce personnel là, parce que dans une succursale de 5 000 pieds carrés, on ne peut rentrer qu'un certain fond, un peu de best-sellers, un peu de fond, un peu de

nouveautés. On dit que choisir, c'est mourir un peu, je peux vous dire que dans une librairie de centre d'achat, on meurt souvent. Par contre, *Le Libraire*, de par sa position de force dans le marché se doit de détenir le fond. À Côte-des-Neiges, on peut retrouver toute la bibliothèque idéale de Bernard Pivot. Combien de librairies au Québec peuvent se permettre cela. Pas des masses. [...] On se doit détenir du fond et non pas des nouveautés en 400 copies. S'il jamais, il en manque, on pourra toujours se réapprovisionner en temps. »

Il s'agit ainsi d'une véritable mission que l'entreprise s'est donnée, de jouer les baromètres du monde culturel au Québec en tenant les lecteurs informés des nouvelles parutions, des livres qui feront le succès dans les prochains mois. Ce rôle de veilleur est dévolu à deux personnes qui ont cette lourde tâche avec le peu de moyens dont elles disposent :

« ...on a deux acheteurs qui ne font que cela. Suivre les publications, les sorties et s'assurer, que dès que la publication en Europe, la fiche produit est dans le système maison. Pour pouvoir commander le produit et en faire profiter à l'ensemble du réseau. Et entre autres, profiter au système de communication, pour des séances de signature, ... Il y a le salon du livre de Québec, l'auteur vient au Québec, je veux l'avoir. Et souvent on leur annonce les publications, parce qu'on a des personnes qui ne font que cela, suivre l'actualité. C'est probablement une des grandes forces que de pouvoir informer le monde du livre au Québec. À certains égard, le monde du livre au Québec, est quand même un peu poète. Mais ça prend un bon mélange entre l'aspect culturel et le côté purement et strictement commercial. Oui, on se doit offrir de tout, on doit vendre et être proactif et le monde de la distribution n'est pas nécessairement proactif. Mais ils sont peut-être selon les moyens qu'ils se sont donnés. »

Après avoir présenté l'entreprise dans son environnement et ses atouts, voyons les acteurs qui prennent en main la politique de communication.

6.1.4 – Les acteurs de l'entreprise

Il n'y a pas, à vrai dire, de département des communications. Le fondateur de la librairie joue un rôle multiple, étant à la fois gestionnaire, vendeur, représentant commercial et lecteur de livres. Il s'est entouré d'une petite équipe à qui il a fait

confiance pour bâtir son domaine et évoluer graduellement. Ainsi, une responsable des communication travaille surtout aux contacts médiatiques et à la promotion de l'entreprise, tandis que la gestion du site Web est confiée à un responsable interne. Étant donné son ancienneté dans l'entreprise et son rôle de gestionnaire des NTIC, nous l'avons rencontré dans la présente démarche.

6.2 – La stratégie de communication

Le Libraire n'a pas une vocation marketing très développée. Sa présence dans son bastion qu'est Montréal avec quelques librairies de référence a longtemps suffi à prouver sa domination dans la métropole. Par ailleurs, les moyens financiers étaient limités et la haute direction évaluait mal les retombées des campagnes publicitaires :

« ...la direction du *Libraire* n'était pas très enclin à se lancer dans des campagnes de publicité, 1 très coûteuses, 2, dont on ne pouvait pas voir [...] les résultats tangibles. »

Pourtant, des efforts ont été faits lors d'occasions spéciales, de même que le recours à certains outils de communication, parfois fort originaux, comme nous le verrons de façon subséquente :

« Et c'est vrai que le seul effort marketing de *Le Libraire*, de 1985 à 1998, à part l'ouverture des magasins, l'effort marketing était concentré sur la production de ses sacs. C'est peut être un peu bizarroïde à dire comme ça ce matin. Mais comparez les sacs *Le Libraire* aux sacs *Métro*, *Provigo*.

[...] C'était l'effort marketing, et pourquoi marketing, parce que ces sacs là coûtaient très chers. On en distribuait à travers les bibliothèques parce que dans les bibliothèques, on manque toujours de sacs. »

6.2.1 – Les objectifs

Même s'ils ne sont pas explicites, c'est la visibilité de l'entreprise qui est recherché, que ce soit par les différentes opérations commerciales mises en place (présence lors de salons professionnels, ouverture de magasins,...) ou encore par le

biais des supports de communication choisis (sacs en plastiques) voire non contrôlés (bouche à oreille).

Les objectifs de la communication électronique sont de nature diverse. En fait, il faut en retenir deux principalement. Dans un premier temps, l'objectif de création d'un site Web informationnel remonte aux années quatre-vingt-seize, date à laquelle les déboires de l'entreprise commencent. Désireuse de montrer son dynamisme et une vie d'affaires active, malgré ce que la presse peut en dire, l'entreprise *Le Libraire* décide de lancer son premier site Web :

« Et en 1996, le 15 mars pour être précis, on doit se placer sous la protection de la loi sur la faillite. Alors, ça met les projets de côté, mais il restait encore des sous pour faire une première ébauche de site Web. Ce qui a été fait, un site qui consistait en une vingtaine de pages HTML, et qui a quand même permis, si on regarde ça avec le recul, d'assurer notre clientèle hors Québec et hors Montréal, que *Le Libraire* était toujours vivant, que le site était toujours actif. Les gens pouvaient lire dans la Presse, le Devoir que ça allait mal, mais en jetant un coup d'œil sur la toile, il y avait toujours les adresses des magasins, les numéros de téléphone,... et quand on appelle, ça répond. Et sans nécessairement exagérer l'impact de cela, il faut quand même se dire, après coup, sa première mission qui est d'offrir une vitrine, a été une mission remplie avec efficacité. »

Parallèlement, les clients institutionnels, eux-mêmes clients d'autres librairies informatisées désiraient pouvoir établir le même lien d'affaire avec *Le Libraire*. C'est donc en ce sens que l'entreprise a voulu aller de l'avant et leur montrer ses capacités en matière d'utilisation des TI :

« D'un autre côté, notre clientèle institutionnelle, qui nous avait demandée une première ébauche de site Internet, ... Ce qui serait bien de mentionner, c'est que la stratégie de départ du *Libraire*, c'était de s'orienter beaucoup plus B2B avant la lettre. Il y a avait quand même *Alapage*, qui faisait ses premiers pas. »

6.2.2 – Les cibles

Deux types de clientèles existent. On recense d'un coté les particuliers, qui fréquentent les commerces situés à Montréal, mais aussi dans quelques villes de plus

petite envergure sur la carte québécoise, ainsi que des partenaires institutionnels, répartis à travers le Québec, le Canada :

« ...le secteur grand public, commerce de détail et le secteur institutionnel qui est le secteur vente aux organismes autant bibliothèques scolaires que bibliothèques publiques, collèges, CÉGEP, université et ce à travers le Canada. »

Cette hégémonie de l'entreprise s'est répandue à travers le monde, notamment aux États-Unis (« l'alliance française aux États-Unis ») et dans la zone pacifique (Groupe de travail sur le commerce électronique²⁸).

6.2.3 – Les axes de la stratégie de communication

La principale vocation de la communication marketing de l'entreprise est la notoriété de la bannière, qu'elle désire associer à une image culturelle au Québec. L'autre axe consiste à montrer que culture et nouvelles technologies sont compatibles, notamment pour faire des affaires avec le secteur institutionnel.

6.2.4 – Les outils de communication

Ils sont en fait peu nombreux en raison du faible intérêt de l'entreprise pour la dimension marketing. Toutefois, certains sont originaux. Qui plus est, le bouche à oreille, bien que non contrôlé par l'entreprise constitue une forme de communication favorable à cette dernière.

6.2.4.1 – La publicité média

Ainsi, au niveau des médias de masse, retenons que la publicité radio a été utilisée de façon passagère, aucune campagne formelle n'ayant été définie : « Il y a eu une coupe de messages radiophonique, mais il n'y avait rien de fort là-dessus. Ça a donné, ce que ça a donné. »

Le palmarès des meilleures ventes constitue une autre façon de promouvoir l'image de l'entreprise. Historiquement instauré par la Presse, la formule a depuis, été reprise par *Le Libraire* et constitue une demande dont les lecteurs sont friands :

²⁸ Groupe de travail sur le commerce électronique, en ligne : <http://tableronde.ca>

« Il y a de cela quelques années, le journal *La Presse*, avec quelques *Libraires* établissaient une espèce de palmarès. Cette caractéristique là a été abandonnée, mais l'idée du palmarès est restée et on publie le palmarès dans *La Presse*. »

La publication sporadique d'annonces constitue ici encore une autre forme de publicité. Ainsi, lors du passage d'auteurs dans une librairie, *Le Libraire* s'arrange pour obtenir le privilège d'une séance de signature, qui fait toujours la joie du public :

« Le service des communications, en plus d'aviser les différentes succursales, organise de la publicité en collaboration avec l'éditeur. Et dans le cas de Québec, possiblement que ça va être annoncé dans le soleil. Donc, c'est plus local. Le Soleil, sûrement, le journal de Montréal peut-être. Alors, c'est nouveau pour nous. »

6.2.4.3 – *La force de vente*

Elle constitue, ici encore, la raison d'être de l'entreprise et la formule pourrait se résumer ainsi : il faut être passionné par son travail pour collaborer avec *Le Libraire*. Une des principales caractéristiques consiste donc à aimer son métier et à critiquer des ouvrages de qualité moyenne voire médiocre. Selon les propos de notre interlocuteur, cela fait partie du métier de *Libraire* :

« À part les quantités reçues, qu'est-ce qui différencie une librairie d'une autre ? C'est justement, et le service, et la qualité des librairies, à la limite de refuser des ventes. Aux services aux bibliothèques, on refusait des ventes. Si vous en voulez une copie, on vous le vend, mais je ne vous en vend pas 10, ce n'est pas bon. »

Si l'on prend l'exemple d'une des plus grosses et des plus anciennes librairies de la chaîne, sans doute la plus fréquentée, on constate que certains *Libraires* sont des encyclopédies vivantes, tellement leur mine de renseignements est impressionnante. À côté, la concurrence fait pâle figure :

« À côté des Neiges, il y a 3 *Libraires* qui ne fonctionnent jamais avec l'informatique. Ce sont des encyclopédies vivantes. Vous leur demandez des suggestions, ils sont capables de vous en faire. Il y a dans toutes les succursales des gens qui s'occupent du secteur jeunesse. Comme tout le secteur de détail, la librairie n'est pas un secteur d'activité qui offre des salaires faramineux. Les gens qui

sont passionnés sont, je dirai pour l'instant, la meilleure publicité. J'étais chez Chapters au centre d'achat Rockland, et un peu partout, en magasin, on a installé des petits postes de consultations. »

Chez la concurrence, toutefois, si l'on compare le force de vente, on se rend compte que l'on fait souvent face à des commis, vendant un produit, dont ils ne connaissent pas le contenu :

« Vous demandez aux vendeurs, est-ce que c'est bon ? Est-ce que vous avez quelque chose dans le même style ? Alors, là, on retrouve des placeurs de livre. C'est une philosophie, ce n'est pas celle du *Libraire* que je connais. »

6.2.4.4 – La publicité par l'événement

Malgré de petits moyens financiers et une faible agressivité en matière de communication marketing, *Le Libraire* s'associe à de grands événements culturels et télévisés. Cette démarche est assez récente et constitue avant tout un service rendu au public plus qu'une véritable activité de commandite. Elle consiste à s'intégrer à divers festivals en en faisant la promotion :

« Nous allons distribuer vos programmes, publicités que l'on va glisser dans les fameux sacs lors des achats et en contrepartie, sans nécessairement apparaître comme Hydro-Québec, mais on veut avoir une visibilité quelconque. Alors, ça s'est fait avec l'Opéra de Montréal, le Théâtre du Nouveau Monde, on a été associé au festival de Blues, qui se tenait dans le Parc Ahunstic, et chaque secteur doit donc essayer de défricher le terrain, pur ensuite refiler, ça au secteur des communications... »

Parallèlement, une activité plus formelle de commandite devrait être mise en place. Elle permettrait à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité en plus de s'associer à des médias de masse pour amplifier le phénomène *Le Libraire*, hors de Montréal :

« C'est sûr que depuis le succès de Star Académie, chaque chaîne se cherche. TQS va avoir quelque chose comme Loft Story. [...] et il devrait y avoir une version québécoise dont on pourra suivre les aventures sur Internet. Étant donné que TQS est avec Cogeco, tout comme TVA et Vidéotron sont ensemble, lors des visites avec

Cogeco, il y aurait des certificats cadeaux à gagner. Des certificats cadeaux Internet. On ne parle pas de certificats cadeaux traditionnels. »

En parallèle de ces outils traditionnels, d'autres techniques moins coûteuses et originales ont vu le jour.

6.2.4.5 – Les autres techniques de communication

Dans cette rubrique, Décaudin (1999) inclut des outils moins fréquemment utilisés comme l'emballage (ici, les sacs en plastique), la participation à des salons professionnels et le bouche à oreille.

Les sacs en plastique sont loin d'être anecdotiques, car ils ont longtemps contribué à faire circuler le nom de la librairie dans les principales métropoles du Québec. Bien évidemment, étant donné leur qualité première – la rigidité – le public qui utilisait ces sacs n'était pas forcément celui qui fréquentait les *Libraires* de la chaîne, comme en témoignent les propos de notre interlocuteur :

« J'étais à Québec et je me promenais sur Grande Allée. Il n'y avait pas de *Libraire* installé, et je voyais des sacs *Le Libraire* jaunes, avec une couleur qui était voyante. Alors je voyais des sacs *Le Libraire*, un peu plié, mais encore solides. Alors, c'était sur Grande Allée, un secteur un petit peu plus cossu. En 1998-1999, on avait eu à faire nos premières négociations avec nos fournisseurs de services Internet et entre autres, un fournisseur situé au 2020 Université, est c'est pas loin de la mission ... je ne sais pas quoi, il y avait la soupe populaire. Et il y avait une centaine de personnes, et il y avait une trentaine de sacs jaunes. C'est juste pour vous dire à quel point ces sacs là étaient résistants. Hors Montréal, c'était inconnu. »

Par ailleurs, ces emballages servaient également d'outils de commandite lorsqu'une demande de commandite était faite, que ce soit auprès des bibliothèques ou d'autres institutions, la livraison de sacs et de marque-pages constituaient les principaux outils servant à véhiculer le nom et l'image du *Libraire*.

D'un autre côté, la participation à des salons professionnels constitue une façon de faire connaître l'expertise de l'entreprise auprès des institutions. Le salon du

livre n'est pas inclus dans les activités promotionnelles de l'entreprise en raison de la redondance qu'il y aurait ; les principaux éditeurs et les auteurs vedettes y sont présents. Toutefois, *Le Libraire* visite plus régulièrement les salons professionnels où il en profite pour exposer ses atouts et sa technologie :

« On était cet été à Halifax pour le congrès de l'ACEL, le congrès canadien des professeurs de français et là, on peut être présent, là on peut apporter quelque chose de plus, là on peut se démarquer des éditeurs qui sont là, dans le milieu scolaire. Il y a le milieu scolaire et le milieu para-scolaire. On était là pour se présenter, de montrer qu'on pouvait être un *Libraire* généraliste, et présenter notre site Web. A lors, on était fier de montrer qu'on pouvait combler leurs besoins. On a 400 000 livres dans la base de données, on en tient 125 000 sur une base régulière, on a du répondant. »

Enfin, le bouche à oreille, est le troisième de ces outils non traditionnel à être utilisé. Il arrive que les entreprises en soient à l'origine. Ici, pourtant, c'est nullement le cas, et pourtant il a été favorable au *Libraire*. En effet, l'histoire veut qu'un animateur radio de Québec ait apprécié les librairies de l'enseigne lors de ces études à Montréal, ce qu'il a longtemps fait savoir lors de ses émissions radiophoniques. Ces plaidoyers positifs à l'égard de la chaîne de librairie, effectués par une leader d'opinion bien connu dans la Vieille Capitale a trouvé écho auprès des clients, créant ainsi un climat favorable à la librairie lors de son ouverture à Québec.

« La meilleure publicité qu'on a eu, c'est lorsque André Arthur avait fréquenté l'université à Montréal, et à Québec, il passait le message tout à fait gratuitement « J'ai donc hâte qu'un *Libraire*-s'ouvre à Québec ». Pourquoi, parce qu'il allait à Côte des Neiges, parce que les gens le connaissaient. »

6.2.4.6 – *La communication électronique*

Alors qu'un magasin peut promouvoir ses produits par le biais de ses vitrines, de son agencement intérieur, le Web présente ici un handicap, que l'entreprise a dû résoudre en faisant appel à la créativité. En effet, pour palier au visuel, il a fallu développer une façon de promouvoir les thèmes d'une librairie de façon à ce que les internautes les remarquent. Ainsi, en plus de reprendre les outils

traditionnels de promotions (coups de cœur, palmarès,...). Le site Web présente les désormais célèbres carnets :

« Et nous, l'approche était de quelle façon, au-delà des nouveautés, des coups de cœur, des sections régulières, du palmarès, de quelle façon on peut présenter les thèmes. Et, de là est née l'idée des carnets, des carnets spéciaux. Ils sont rattachés à des thématiques, qui rejoignent des thèmes Noël, Pâques, l'Halloween, la St-Valentin, etc. ou bien des thèmes saisonniers, de la musique. »

Les thèmes des carnets ne sont pas limités à l'environnement direct du *Libraire*, ni aux fêtes traditionnelles qui marquent les années. Bien au contraire, on peut créer des carnets à l'infini sur des thèmes très divers, rejoignant d'autres secteurs d'activité et permettant ainsi de développer des partenariats interactifs avec d'autres entreprises. C'est ainsi le cas du côté de la musique ou de produits de consommation comme le vin, voire des service :

« Du côté musique, ça va être le gros temps bientôt. Festival d'été de Québec, festival de Jazz, Francopholies,... festival de Lanaudière, Festiblues, les coups de cœur francophones,... c'est des thèmes de musique qui vont donner l'occasion de faire des carnets spéciaux, de présenter les artistes ou les albums des artistes qui vont être présents à cette manifestation là, de donner les heures des spectacles. Si on était associé avec Admission, on pourrait peut-être offrir la vente de billets, faire des liens vers le site d'Admission, mais ça, c'est pas exclu. Parce que le président d'Admission, c'est le frère d'une fille avec qui je travaille.

[...] Alors, pourquoi ne pas associer un partenariat à notre carnet du monde du vin. Qui est mieux placé que la SAQ ? Alors, j'ai pris les contacts avec les gens de la SAQ, qui ont été un peu surpris, qui au départ, étaient un peu réticent. Alors là, on a un carnet avec la SAQ, qui dans la bannière, il y a un lien avec le site là-bas, et sur le site de la SAQ, ils ont une section référence avec le carnet *Le Libraire*. »

6.3 – L'intégration

Elle semble difficile à réaliser étant donné que le gestionnaire du site Web se considère comme une succursale à part entière. Toutefois, l'intégration se fait en

considérant que le site Web est utile pour fournir une myriade d'informations aux consommateurs. Le Groupe de travail sur le commerce électronique au Canada s'est penché sur la réussite de cette entreprise et l'a mise en valeur en soulignant ses atouts : « D'abord, 300 000 titres seront offerts ; s'y ajouteront progressivement les pages couvertures et les dos de jaquette correspondants. » cela renforce les propos de notre interlocuteur affirmant que le site Web est une vitrine à part entière :

« ...lundi passé, début d'avril, c'est un peu gris souris, c'est encore l'hiver, pas encore le printemps. Sur le site *Le Libraire*, il est renté comme visiteurs uniques, 5800 personnes, lundi passé, on n'est pas en fin de semaine ! Je peux mettre – c'est ce que je disais à Monsieur Renaud – avoir eu un compteur, si on fait la somme des personnes qui sont rentrées à Côte-des-Neiges, Place Laurier et Carrefour Laval, ça ne donne pas 5800 personnes [...] »

Malgré cet achalandage du site Web, les ventes, dans la majorité ne se font pas comme désiré, histoire de mœurs et de comportement du consommateur, sans doute, mais au moins, les consommateurs sont venus chercher de l'information et la vocation initiale du site Web répond à ce besoin primaire du consommateur :

« Je n'ai pas eu les ventes, je vois bien que les ventes n'ont pas été en conséquence. Alors, ils se passent quoi, les gens vont sur le site, impriment la page, appellent en succursale ou vont l'acheter directement en magasin, mais ils sont venus chercher l'information sur le site. ... À ce moment là, je peux dire que l'objectif a été atteint. ... »

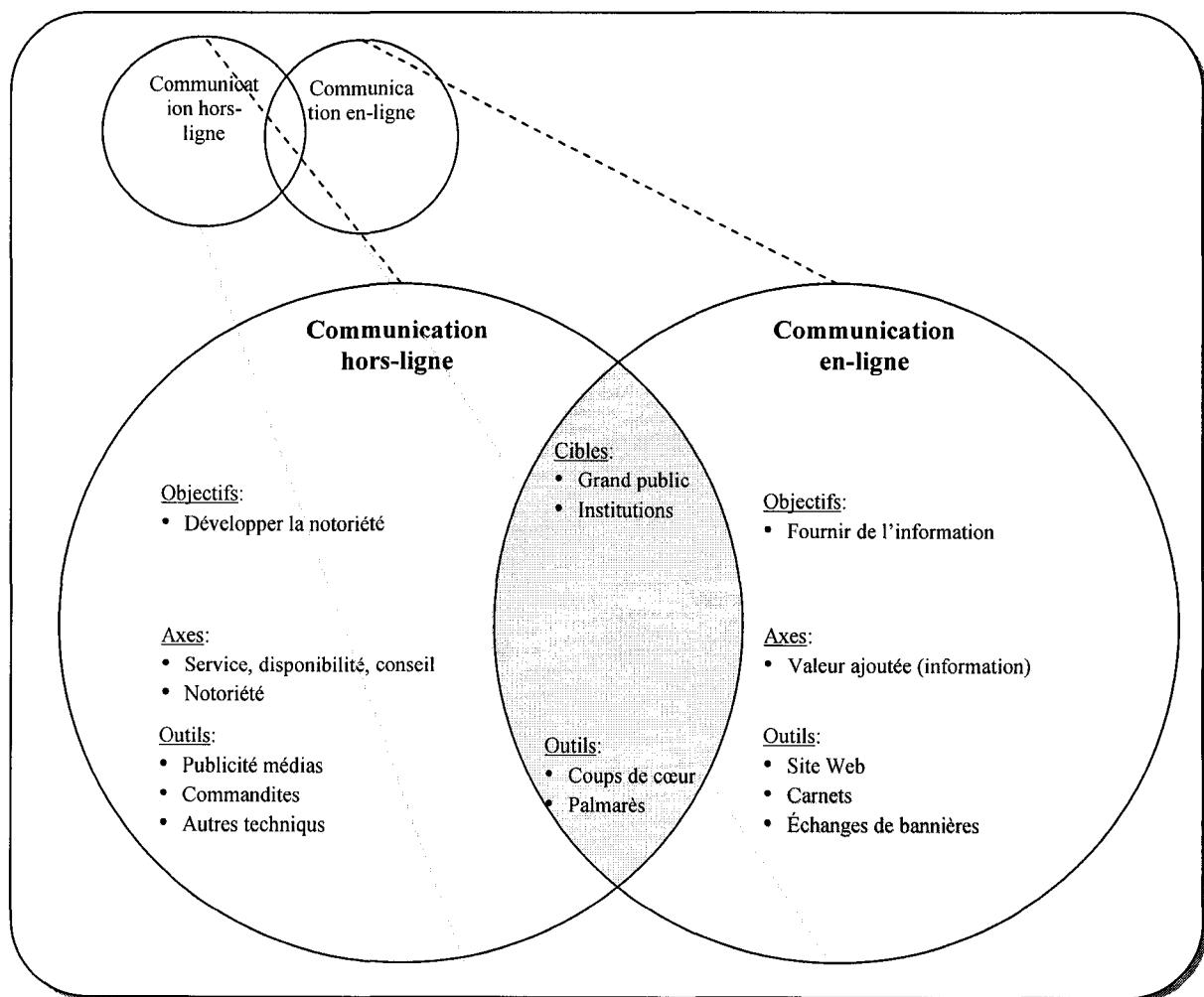
6.4 – Analyse de la stratégie de communication actuelle et facteurs clés de la réussite de l'intégration

Comme nous l'avons présenté, *Le Libraire* constitue l'exemple même d'une entreprise commerciale ayant peu développé sa stratégie traditionnelle, en raison de manques au niveau financier, au niveau du temps et de l'intérêt envers le marketing. Toutefois, elle a très tôt investi dans les nouvelles technologies et lors du passage de l'entreprise dans une période difficile, c'est sans aucun doute ce moyen, avec qui oeuvraient les principaux partenaires institutionnels qui lui a permis d'éviter le dépôt

de bilan. L'entreprise a évité le modèle de la librairie purement virtuelle à l'instar d'amazon.com ou d'alapage.fr, qui malgré leur succès commercial, connaissent des résultats mitigés.

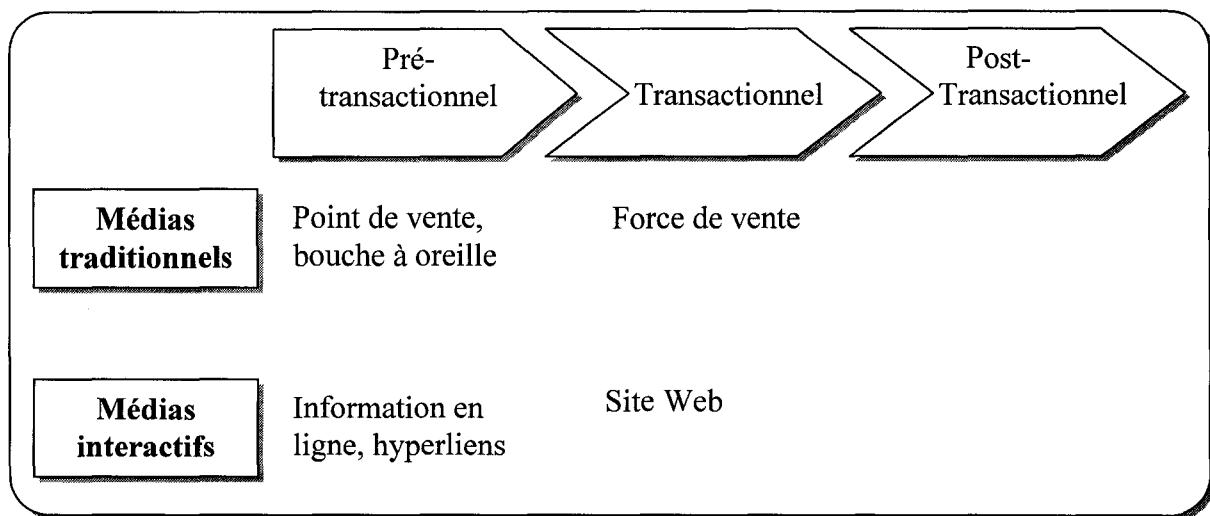
Au niveau de la démarche communicationnelle, on peut regretter l'absence d'outils de communication au niveau post-transactionnel, que ce soit pour les médias traditionnels tout autant que les médias électroniques.

Figure 41
La relation communicationnelle du Libraire



Sur notre modèle de l'intégration, seuls deux éléments des stratégies de communication apparaissent au centre du modèle. En effet, la cible est commune aux deux « mondes » traditionnels et interactifs, de même que quelques outils, comme les coups de cœur ou le palmarès constituent de véritables dénominateurs commun utilisés à chaque fois que leur raison d'être est permise. Nous retrouvons une dynamique similaire à celle des sites précédents, pour lesquels la communication en ligne avait surtout une vocation informative.

Figure 42
Les stratégies de communication du Libraire

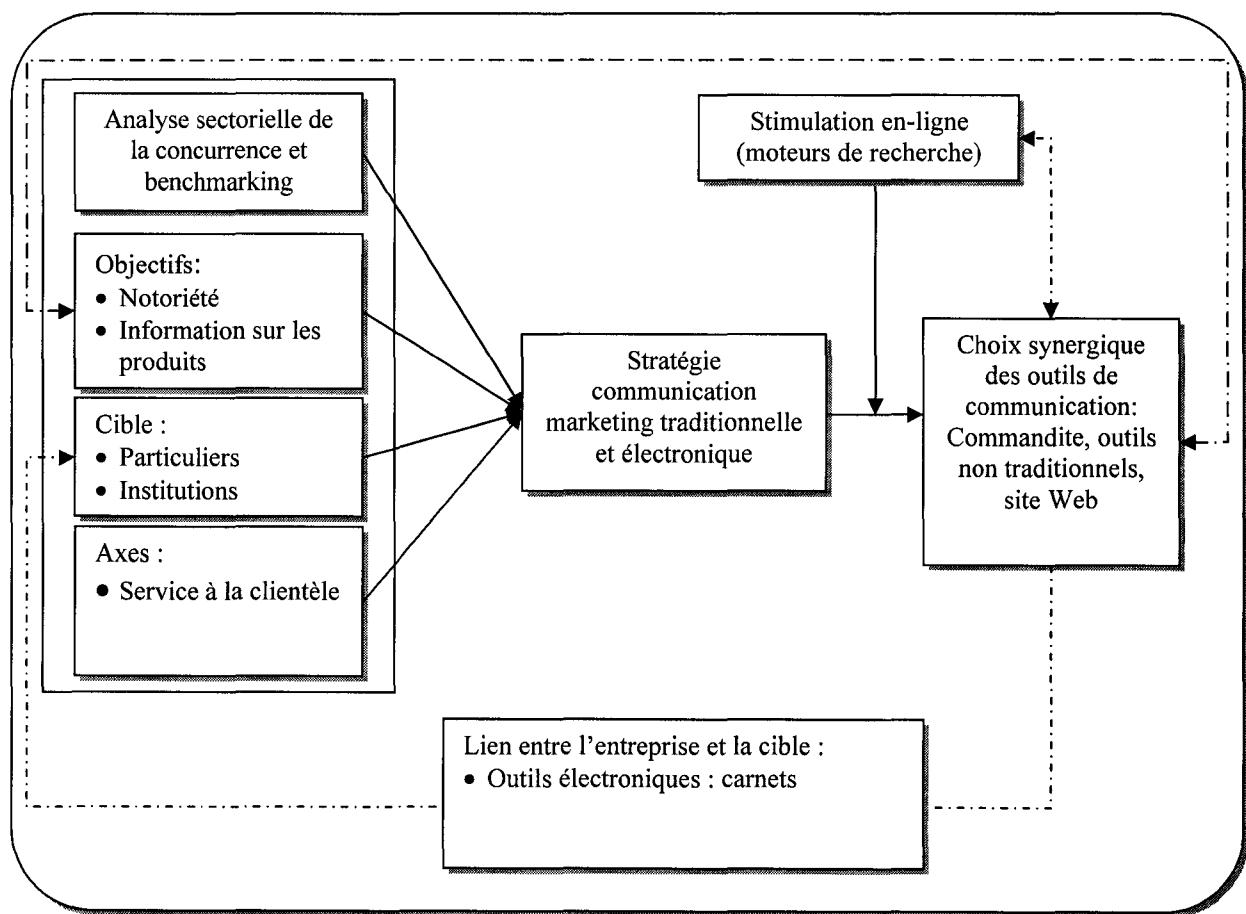


Encore une fois, le consommateur peut faire affaire de trois façons avec cette entreprise, que ce soit virtuellement uniquement, mais aussi de façon purement traditionnelle ou encore en combinant ces deux formes. Il semble que la première et le troisième forme soient les plus utilisées, en raison de la réticence du lecteur d'acheter directement en ligne.

Le cadre de la communication ci-dessous nous montre que l'intégration est quasi inexistante, en raison d'un manque de stimulation d'un type de médias vers un autre. Ainsi, mis à part les moteurs de recherche et quelques mentions du nom sur les

signets, il est difficile de trouver des liens entre les outils de la communication électronique et traditionnelle.

Figure 43
Le cadre de la communication du Libraire



Chapitre 5 – Analyse inter-sites

« À la fin d'une longue discussion, nous arrivâmes à conclure qu'au fond il n'y rien de plus particulier qu'une idée générale. »

- Jules Renard

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel spécifique, nous posions plusieurs questions – non exhaustives – pour répondre à l'intégration d'Internet dans la stratégie de communication marketing de l'entreprise. Ainsi, nous avions détaillé ce modèle en un certain nombre d'éléments correspondant à un processus continu. Pour répondre à ces questions, nous avons eu recours à la méthode d'analyse inter-cas.

Dans un premier temps, nous avons compilé les données qualitatives dans des tableaux, en suivant les variables théoriques présentées dans notre modèle de recherche. Ces tableaux permettent ainsi d'avoir une vue synoptique pour chacune des variables à analyser pour l'ensemble des cas. Comme nous l'avons précisé lors de la méthodologie, les données inscrites dans les cases de nos tableaux sont souvent des citations extraites des entrevues réalisées avec nos interlocuteurs, souvent regroupées en catégories, mais aussi des informations tirées des données secondaires (journaux, sites Web, rapports annuels,...).

Dans un deuxième temps, et pour certaines variables qui le nécessitent, des évaluations sont faites pour mesurer la présence ou l'absence de certaines composantes suivant des échelles de mesure (nature des sites Web), des années (ancienneté des outils électroniques), des fréquences (nombre de parutions d'une

circulaire), ou tout autre indicateur permettant de comparer les cas les uns par rapport aux autres.

Le but principal étant de comprendre le phénomène de la communication marketing, nous présentons les variables présentes dans le cadre opérationnel. Pour chacun des points évoqués ci-dessous, nous ferons état des similitudes et des différences observées.

Par la suite, nous présenterons le modèle corrigé, suite à nos réflexions. La partie suivante fera état également des limites de cette étude et des pistes de recherches futures qu'elle ouvre.

1 – Les entreprises et leurs caractéristiques

Quelques éléments semblent avoir un impact sur l'utilisation d'Internet dans la stratégie de communication des entreprises. Parmi ceux-ci, le développement de la communication électronique chez la concurrence et la structure organisationnelle de l'entreprise nous apparaissent comme primordiales.

1.1 – L'environnement d'affaire de l'entreprise

En reprenant le modèle des forces concurrentielles de Porter (1982), nous avons pu identifier de nombreux concurrents, agissant sur le même marché, mais que nous pouvons distinguer à deux niveaux. Nous avons identifié les concurrents directs, ceux intervenant dans le même secteur d'activité que l'entreprise et les concurrents indirects, ceux qui grèvent le budget des consommateurs, car ces derniers, en dépensant dans ces commerces, ne disposent plus de ressources financières pour acheter auprès de nos acteurs. Ces propos ont été tenus par le responsable des franchises pour l'informatique du *Quincaillier* : « Mais tu as aussi l'autre compétition qui est la compétition de consommation, qui est la compétition qui va faire consommer les gens, qui va enlever la capacité de dépenser ailleurs. »

L'analyse qui suit se présente sous forme de tableaux dans lesquels nous avons intégré de l'information secondaire principalement pour comprendre les

concurrents des entreprises étudiées, et primaire et secondaire pour les cas analysés ici. Nous présentons notre analyse dans le même ordre que celui utilisé pour la présentation des cas.

1.1.1 – L'environnement d'affaire du Bricoleur

Deux concurrents majeurs, l'un canadien, l'autre américain, oeuvrent dans le même secteur d'activité que *Le Bricoleur*. Nous n'avons pas tenu compte d'un grand nombre de petits indépendants, ni d'autres petites chaînes regroupés sous les mêmes bannières. L'étude de la concurrence montre, dans un premier temps, une relative uniformisation des variables de la communication traditionnelle. Pour les aspects électroniques, des différences fondamentales opposent les différentes entreprises présentées ici, ce qui est justifié par la nature des sites Web de ces dernières.

Comme nous le montre le tableau suivant, les outils traditionnels et électroniques du *Bricoleur* et du concurrent 1 sont quasiment similaires ; ce dernier dépassant *Le Bricoleur* sur quelques variables comme la promotion des ventes électronique.

Tableau 24
***Le Bricoleur* et ses principaux concurrents**

	<i>Le Bricoleur</i>	Concurrent 1	Concurrent 2
Communication traditionnelle			
<i>Publicité de masse</i>	TV, radio	TV	TV
<i>Marketing direct</i>	Circulaires	Circulaires	Circulaires
<i>Promotion des ventes</i>	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Relations publiques</i>	Communiqués de presse	Communiqués de presse	Communiqués de presse
<i>Publicité par l'événement</i>	Commandite sportive, émission TV	Commandite sportive, émissions	Commandite sportive
Communication électronique			
<i>Publicité</i>	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques
<i>Marketing direct</i>	Personnalisation du service, rubrique « contactez-nous »	Personnalisation du service, rubrique « contactez-nous »	-
<i>Promotion des ventes</i>	-	Jeux-concours,	Jeux-concours
<i>Relations publiques</i>	Informations générales, revue de presse	Informations générales, rapports annuels, revue de presse, cote boursière	Informations générales
Site Web			
<i>Degré de fonctionnalité</i>	Promotionnel	Transactionnel	Informationnel

1.1.2 – L'environnement d'affaire de L'Épicier

L'Épicier est la seule épicerie à offrir un site Web transactionnel au Canada et elle a sans aucun doute été la première à le faire au niveau mondial. Au Québec, elle reste leader dans son secteur d'activité, malgré la présence d'autres groupes, qui s'ils mènent des campagnes de communication, disposent d'un site Web dont les fonctionnalités sont moindres.

Au niveau des médias interactifs, *L'Épicier* dispose donc d'un avantage stratégique, renforcé par la nouvelle image dont s'est dotée la bannière au cours de ces dernières années. Pour les outils traditionnels, on assiste, à l'instar de l'entreprise précédente (*Le Bricoleur*), à une relative harmonie au sein du secteur d'activité de l'alimentation. Les outils tels que la publicité télévisée, la parution d'une circulaire hebdomadaire sont utilisés en grand nombre par tous les acteurs de cette industrie. Le tableau ci-dessous dresse le portrait de *L'Épicier* dans son secteur d'activité par rapport à ses plus proches concurrents.

Tableau 25
***L'Épicier* et ses principaux concurrents**

	<i>L'Épicier</i>	Épicier 1	Épicier 2
<i>Communication traditionnelle</i>			
<i>Publicité de masse</i>	TV, radio	TV	TV, radio
<i>Marketing direct</i>	Circulaire	Circulaire	Circulaire
<i>Promotion des ventes</i>	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Relations publiques</i>	Communiqués de presse	Communiqués de presse	Communiqués de presse
<i>Publicité par l'événement</i>	Commandite	La marque maison de la bannière commandite des émissions	Commandite d'émission télévisée
<i>Communication électronique</i>			
<i>Publicité</i>	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques
<i>Marketing direct</i>	Catalogue électronique	-	-
<i>Promotion des ventes</i>	Coupons rabais, concours en ligne	-	Coupons rabais, concours en ligne
<i>Relations publiques</i>	Rapports annuels, résultats financiers	Rapports annuels, résultats financiers, communiqués de presse	Rapports annuels, résultats financiers, communiqués de presse
<i>Site Web</i>			
<i>Degré de fonctionnalité</i>	Transactionnel	Informationnel	Promotionnel

Il est à noter que *L'Épicier* dispose d'un site Web transactionnel et que son utilisation des outils électroniques est largement supérieure à celle de la concurrence. L'explication tient sans doute au fait que le site Web est relativement ancien (datant de 1996) et que l'entreprise a pu développer et mesurer l'efficacité relative de mener certaines promotions en ligne. Mis à part le groupe *Épicier 2*, qui mise sur les aspects promotionnels (recettes en ligne, couponnage électronique, concours en ligne,...) le groupe *Épicier 1* se contente d'un site informationnel, plus austère pour les consommateurs.

1.1.3 – L'environnement d'affaire de *L'Électronicien*

Pour analyser l'environnement d'affaire de *L'Électronicien*, nous n'avons tenu compte que de ses concurrents directs, à savoir *Électro 1*, *Électro 2* et *Électro 3*; les concurrents indirects comme *Tanguay* et *Brault & Martineau*, mentionnés lors de l'analyse intra-site n'ont pas été étudiés ici, même si leur activité concerne en partie les produits électroniques.

Tableau 26
***L'Électronicien* et ses principaux concurrents**

	<i>L'Électronicien</i>	<i>Électro 1</i>	<i>Électro 2</i>	<i>Électro 3</i>
<i>Communication traditionnelle</i>				
<i>Publicité de masse</i>	TV, radio	TV	TV	TV
<i>Marketing direct</i>	Circulaire	Circulaire	Circulaire	Circulaire
<i>Promotion des ventes</i>	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Relations publiques</i>	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Publicité par l'événement</i>	Commandite	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Communication électronique</i>				
<i>Publicité</i>	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques
<i>Marketing direct</i>	Circulaire électronique	catalogue électronique	Circulaire électronique, catalogue électronique	Circulaire électronique
<i>Promotion des ventes</i>	-	Promotions	Promotions	Promotions
<i>Relations publiques</i>	Mission, historique	Information corporative, emploi, services	Information corporative, communiqués de presse, emploi	Mission, historique, communiqués de presse, emploi
<i>Site Web</i>				
<i>Degré de fonctionnalité</i>	Promotionnel	Transactionnel	Transactionnel	Promotionnel

1.1.4 – L'environnement d'affaire du Quincaillier

L'environnement concurrentiel du *Quincaillier* est particulier en ce sens qu'il ne présente pas de concurrents directs, mais une pléiade de concurrents de taille plus ou moins importante agissant sur l'une des dimensions de son secteur d'activité : les pièces automobiles, la quincaillerie et le sport. Mais pour ces dimensions, *Le Quincaillier* n'est pas tant un spécialiste qu'un généraliste, proposant certes une gamme de produits de plus en plus large, et aussi un service de plus en plus professionnel. Ainsi, suite aux propos de l'interlocuteur rencontré, « personne n'est comme nous autres ». Partant de ce constat, nous n'avons pas établi de comparaisons possibles avec d'autres entreprises.

1.1.5 – L'environnement d'affaire du Pharmacien

À l'inverse du cas précédent, *Le Pharmacien* œuvre dans un secteur très concurrentiel. Pour le Québec, *Pharmacie 1*, *Pharmacie 2*, *Pharmacie 3* et *Pharmacie 4* jouent dans le même domaine, sans compter les indépendants qui y fourmillent également. Pour la majorité de ces bannières, l'outil de communication privilégié reste la circulaire, distribué simultanément à celle du *Pharmacien*, en plus de la publicité télévisée pour laquelle certaines de ces pharmacies n'ont pas hésité à investir considérablement ces dernières années, décrochant de même coup un taux de notoriété élevé. C'est ainsi le cas de *Pharmacie 2*. Cette bannière a même développé un niveau d'intégration entre la communication traditionnelle et électronique des plus avancés, supplantant les autres bannières, en intégrant sur son site Web les publicités télévisées en format RealVideo*.

Au niveau de la communication électronique, le même niveau de développement semble avoir touché les grandes entreprises de ce domaine. Il n'existe que très peu de différences en terme d'outils déployés sur les sites Web de ces entreprises. En fait, il faudrait plutôt parler de l'aspect précoce du développement de nouveaux outils comme le transfert de photos numériques à des fins d'impression, la circulaire électronique ou l'impression de coupons-rabais, que la majorité des entreprises proposent désormais. Dès lors, la seule façon de se distinguer de la

concurrence consiste à entrer la mémoire des consommateurs potentiels avec un message pertinent que les gens peuvent mémoriser facilement. C'est le cas de *Familiprix*, présenté dans le paragraphe précédent. Nous avons présenté les principales caractéristiques de ces entreprises face au *Pharmacien* dans le tableau suivant.

Tableau 27
Le Pharmacien et ses principaux concurrents

	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Pharmacie 1</i>	<i>Pharmacie 2</i>	<i>Pharmacie 3</i>	<i>Pharmacie 4</i>
<i>Communication traditionnelle</i>					
<i>Publicité de masse</i>	TV, radio	TV		TV	
<i>Marketing direct</i>	Circulaire, programme de fidélisation	Circulaire	Circulaire, programme de fidélisation	Circulaire	Circulaire
<i>Promotion des ventes</i>	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Relations publiques</i>	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Publicité par l'événement</i>	Commandite	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.
<i>Communication électronique</i>					
<i>Publicité</i>	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques	Logo, ligne de produits, marques
<i>Marketing direct</i>	Circulaire électronique	Circulaire électronique	Circulaire électronique	Circulaire électronique	Circulaire électronique
<i>Promotion des ventes</i>	Coupons rabais	Jeux concours	Promotions,	Jeux concours, promotions	Coupons rabais, promotions
<i>Relations publiques</i>	Historique, info. financières	Historique, communiqué de presse	Historique, communiqué de presse, emploi	Historique, communiqué des presse, emploi	-
<i>Site Web</i>					
<i>Degré de fonctionnalité</i>	Promotionnel	Promotionnel	Promotionnel	Promotionnel	Promotionnel

1.1.6 – L'environnement d'affaire du Libraire

Ce sont surtout de petites librairies qui constituent l'environnement concurrentiel du *Libraire*. De ce fait, ces PME disposent de peu de moyens et leur communication externe, comme toute autre PME, est limitée (Julien, 1997). Pour *Le Libraire*, comme nous l'avons analysé lors de la présentation du cas, les activités marketing sont très peu développées et la communication marketing, quasi inexiste.

Ainsi, l'environnement concurrentiel se résume à quelques autres chaînes de librairies, ainsi que des indépendants en région. Si au niveau des activités de marketing traditionnel, les *Libraires* n'en font pas d'utilisation, il n'en demeure pas moins que pour l'aspect de la communication électronique, certaines librairies aient développé un avant-gardisme remarquable ; la librairie *Gallimard Montréal* fait preuve d'un fort degré d'innovation en matière de communication par le biais de son site Web en organisant des concours, mettant en vedette des livres, des nouveautés et utilisant une mascotte virtuelle, véritable personnage de bande dessinée pour présenter des choix des livres et guider l'internaute.

1.1.7 – Synthèse de l'environnement d'affaire des entreprises

À travers les analyses des six cas étudiés et de leur environnement d'affaire, nous avons mis en valeur le fait que les pratiques en matière de communication étaient sensiblement identiques au sein des secteurs d'activité dans lesquelles cohabitent les entreprises étudiées.

De façon spécifique, nous avons également remarqué que les entreprises étudiées, sauf peut-être *L'Électronicien*, présentaient un avantage stratégique, que ce soit par leur avant-gardisme ou l'utilisation de certains outils de communications, que les concurrents ont repris par la suite. Seule donc, l'entreprise *L'Électronicien* présente un site Web moins développé que les autres et une stratégie de communication moins agressive et moins structurée également, autant d'éléments pris en compte par la direction pour changer le cap au cours de cette année.

1.2 – La structure organisationnelle

En décrivant les entreprises et en présentant les interlocuteurs que nous avons rencontrés, nous nous sommes rendus compte que nous pouvions distinguer deux grandes catégories d'entreprises : celles disposant d'une fonction marketing et sous-traitant leur activité Web en externe et celle possédant ces deux départements (marketing d'une part et un autre parfois appelé commerce électronique).

La question est de savoir si le fait de disposer d'un département spécifique dédié au site Web a un impact sur le niveau de développement du site Web à proprement parler et sur le degré d'intégration des outils électroniques aux outils traditionnels.

Nous avons constaté que la structure organisationnelle des entreprises rencontrées avait une influence sur la façon d'utiliser les médias traditionnels et les médias interactifs. Toutes les entreprises possèdent un département marketing, plus ou moins formalisé (taille diverse, responsabilités spécifiques ou étendues). Toutefois, trois entreprises de notre échantillon (*L'Épicier*, *Le Quincaillier* et *Le Libraire*) possèdent un département de commerce électronique depuis l'instauration du site Web, dont la fonction est multiple. Non seulement ce département développe une stratégie Web, comme nous l'avons décrit en présentant les cas, mais il travaille en étroite collaboration avec le département marketing afin de fournir de l'information spécifique sur les données recueillies auprès des clients. Ainsi, la plupart des opérations marketing sont reprises au niveau interactif par les collaborateurs du département de commerce électronique avec une plus-value pour le consommateur.

L'exemple de *L'Épicier* est flagrant au niveau de la fidélisation où la campagne traditionnelle permet d'acheter certains produits à rabais dans les magasins; le site Web permet aux clients inscrits de gagner ces mêmes produits. Un tel type de promotion attire les internautes, qui pour participer n'hésitent pas à dévoiler des renseignements personnels. Cette information est alors échangée aux responsables marketing, pour qui elle est précieuse ; on peut désormais connaître en temps réel le taux de réponse des clients, la réussite d'une campagne promotionnelle, le profil du consommateur,... Toutefois, si ces éléments semblent fonctionner aujourd'hui, il en a été tout autrement lors de l'implantation du site. Les deux départements travaillaient en vase clos, et le dialogue n'était pas possible, car les visions des responsables marketing de jadis allaient à l'encontre des nouvelles technologies.

Ce même type d'échange existe auprès du *Libraire*. Le gestionnaire du site Web a organisé son site Web comme une succursale, faisant ainsi de la page principale la vitrine et mettant en valeur les activités de promotion comme le « palmarès » ou « les coups de cœur ». La particularité de cette organisation est que notre interlocuteur est le seul à nous avoir présenté le site Web de l'entreprise comme un magasin à part entière ; nos autres interlocuteurs le voyant comme un support à la communication traditionnelle ou une activité transversale, utile à toute l'organisation. Ce modèle original pourrait préfigurer une forme d'intégration de l'électronique dans le traditionnel. Nous y reviendrons ultérieurement.

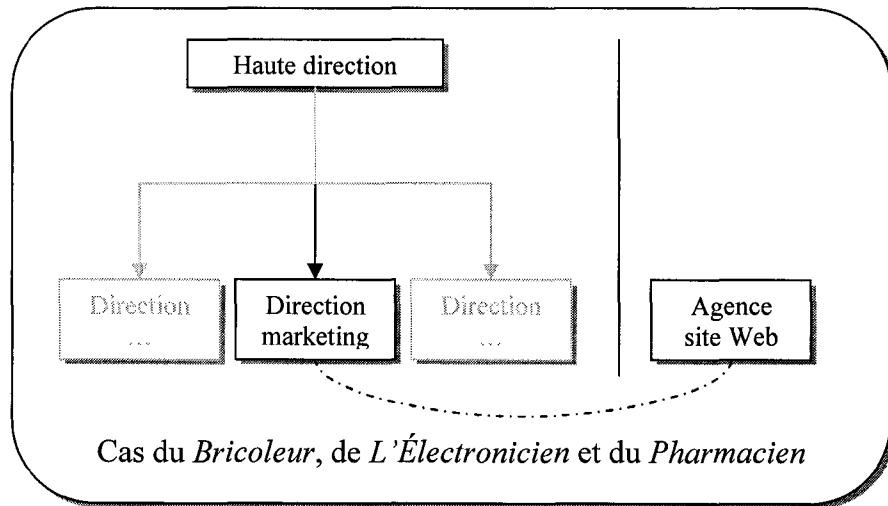
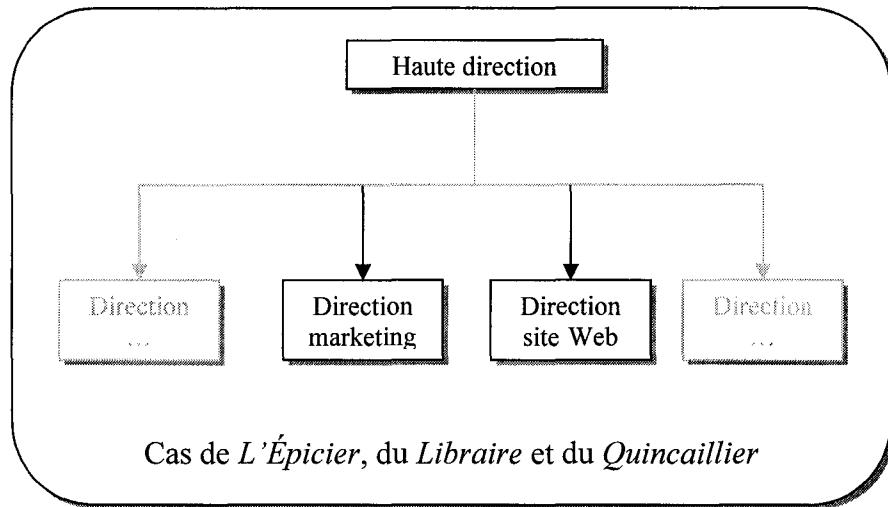
Le Quincaillier, de son côté a commencé timidement son aventure sur Internet en bâtiissant un site Web promotionnel, proposant aux internautes de réaliser leur liste de magasinage contre de l'argent boni lors de leur passage en caisse. Par la suite, cette forme de fidélisation a pu inciter les plus avant-gardistes à continuer d'acheter les produits en ligne sur le site Web transactionnel.

Quoi qu'il en soit, il semble que dans ces modèles, où les deux départements cohabitent au sein de l'entreprise, l'échange d'informations se fait plus volontiers à sens unique, à savoir du département commerce électronique vers le marketing que dans l'autre direction. Il ne s'agit là que d'un constat pour lequel nous ne disposons pas assez d'informations pour pouvoir en affirmer les fondements, qui plus est avec le petit nombre de cas dont nous disposons.

Les autres entreprises rencontrées confient la responsabilité du site Web à des spécialistes de la communication interactive en externe, qui leur fournissent des indicateurs, mais également des bilans et des projets. Charge ensuite aux responsables marketing de les utiliser à bon escient. Cette volonté se justifie de plusieurs façons. Pour *L'Électronicien*, le site Web est mis entre les mains de spécialistes. Pour *Le Bricoleur*, il permet un meilleur contrôle des activités du marketing interactif, comme nous l'a précisé le PDG de l'entreprise :

Le figure 44 résume les propos tenus ici et présente les deux types de structures organisationnelles mises en valeur dans les cas étudiés.

Figure 44
La structure organisationnelle des entreprises étudiées



1.3 – L'utilisation de l'Internet

Plusieurs faits sont à signaler dans cette section. Tout d'abord, ancienneté ne rime pas nécessairement avec primauté. En effet, si la création de certains sites Web

d'entreprises est relativement ancienne²⁹, il n'en demeure pas moins que l'intégration fonctionnelle ne comporte pas toujours un niveau ultime de développement intégrant les fonctionnalités du commerce électronique. D'ailleurs, même si cette partie de la chaîne de valeur en direction du consommateur final a été intégrée électroniquement, tous les outils marketing ne sont pas forcément présents.

Ainsi, *L'Épicier* s'est lancé dans le commerce électronique en raison de la volonté des consommateurs de réaliser leurs achats en ligne. Malgré cela, l'emphase a été mise sur le commerce électronique tandis que les activités marketing supportées par le Web n'ont pris naissance que très récemment. L'accent est mis sur cette dimension depuis peu, notamment depuis la compréhension de l'efficacité d'un tel support dans les activités de marketing. C'est à ce même modèle de développement que correspond *Le Libraire*. Jadis axé sur la technologie (fournir un outil de commerce B2B), le site Web s'est démocratisé pour s'adresser au grand public et fournir tout un éventail d'activités de marketing interactif.

À l'inverse, le site Web du *Bricoleur* ne s'est fait que sous l'impulsion des collaborateurs du marketing, pour freiner des projets trop abondants et trop farfelus, tout en sachant en partant que le site Web ne serait jamais transactionnel. Toutefois, l'accent a véritablement été mis sur le marketing interactif avec des outils adaptés du marketing traditionnel (relations publiques virtuelles) ou plus originaux nés grâce à Internet (forum de discussion,...).

Il n'existe pas dans notre échantillon de relation directe entre l'ancienneté de la création du site Web et le degré de développement de ce dernier : l'intégration fonctionnelle du site Web correspond plutôt à des objectifs et des axes stratégiques fixés par la direction du marketing et la haute direction. Toutefois, à l'inverse, le stade minimum de développement attendu, notamment de la part des consommateurs

²⁹ On considère généralement qu'une année civile correspond à quatre années Internet. Ainsi, traduite sur une échelle de temps traditionnelle, les premiers sites Web de nos répondants auraient été développés il y a une trentaine d'année; une éternité si l'on analyse la panoplie des moyens, des méthodes, des outils et des stratégies développés depuis lors, ainsi que l'apprentissage et les leçons tirées de pareils gestes.

à l'égard des grandes entreprises, est le niveau promotionnel. En deçà de ce degré, le site Web ne reflète pas une image très avant-gardiste comme l'ont montré Maddox, Mehta et Daubek (1997).

Le tableau ci-après donne quelques informations sur la nature et la date de création des sites Web des entreprises de notre échantillon. Cette présentation des cas faite, passons désormais à la partie analysant la stratégie de communication.

Tableau 28
Type et date de création du site Web

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Date de création du site Web</i>	-	2000	1996	-	1996	1996
<i>Type de site Web</i>	Promotionnel	Promotionnel	Transactionnel	Transactionnel	Promotionnel	Transactionnel

2 – La stratégie de communication

2.1 – Les objectifs

Dans le secteur du commerce de détail, certaines stratégies de communication se ressemblent et les objectifs poursuivis sont eux aussi identiques. Le développement de la notoriété, l'information du consommateur sont des aspects que nombreuses entreprises de ce secteur souhaitent développer, notamment depuis l'avènement de l'Internet. Il s'agit d'ailleurs de la première caractéristique de ce média, exploitée de façon non exhaustive par tous les cas d'entreprises présentées ici.

Plusieurs faits étonnantes sont à noter. Même si les responsables rencontrés œuvraient dans des secteurs différents, et même s'ils occupaient des positions hiérarchiques et des postes différents, l'information qu'ils nous ont fournie nous a permis de catégoriser les objectifs de la stratégie de communication traditionnelle selon trois axes : la notoriété, le rapport prix/produit ainsi que la fidélisation de la clientèle.

Le premier objectif, consistant à développer la notoriété est commun à tous les cas. Il consiste à faire connaître plus amplement l'entreprise, ses produits ou la marque (nom de l'enseigne) et de développer la notoriété spontanée.

Ainsi, pour *Le Bricoleur*, la notoriété première mention est importante et « Si on parle juste de pourcentage, on essaie d'obtenir en terme de notoriété première mention toujours plus de 50 %. [...] Notre objectif, c'est d'aller chercher entre 50 et 60 % de notoriété première mention sur notre marché. » nous rapportait le PDG de l'entreprise.

De son côté, pour *L'Épicier*, la notoriété s'est développée de deux façons. D'une part, l'entreprise a bâti une marque maison haut de gamme pour tirer sa gamme de produits vers un niveau supérieur et répondre à un rival ontarien dont la stratégie reposait en grande partie sur cette dimension. Par ailleurs, au niveau communicationnel, *L'Épicier* a volontairement changé son accroche publicitaire de jadis « *L'Épicier pense à toi* » pour un concept plus concis « Exigez *L'Épicier* », mais plus facile à retenir et plus évocateur pour les consommateurs.

Pour *L'Électronicien*, cet objectif se concrétise de façon différente. Ainsi, elle consiste à déployer des promotions de façon constante pour rappeler l'existence des points de vente et éviter aux franchisés une baisse d'activité : « On cherche à tenir occupés nos magasins pour qu'ils aient un achalandage continu, appuyé par de la publicité constante. » Voyant régulièrement de la publicité sur la bannière, on espère que les gens associent ce secteur d'activité et le choix d'un magasin avec *L'Électronicien*.

Du côté du *Quincaillier*, la notoriété est synonyme d'innovation produit. En fait la publicité télévisée pousse sans cesse de nouvelles innovations que le consommateur découvre, mémorise et qu'il vient ensuite chercher en magasin. De ce fait, *Le Quincaillier* est associée à une image avant-gardiste et sa notoriété est établie ainsi. L'avantage est que ces produits sont spécifiques au *Quincaillier* qui seul les distribue.

Pour *Le Pharmacien*, la notoriété de l'enseigne est associée au fondateur dont elle porte le nom, et à sa présence rassurante dans certains des messages publicitaires de jadis, mais aussi auprès de diverses œuvres de bienfaisance. L'ancienneté de la bannière et le fait que le fondateur dirige toujours l'entreprise avec sa famille immédiate consistent à renforcer cette notoriété. Le résultat est mesurable puisque l'entreprise figure dans la tête du palmarès des entreprises les plus admirées des Québécois³⁰.

Finalement, pour *Le Libraire*, cette notion de notoriété est surtout légitime à Montréal, considéré comme un bastion de l'enseigne. En raison de la fréquentation de ses succursales, de la qualité de ses *Libraires* et de ses heures d'ouvertures, tout cela a contribué à développer et à renforcer la notoriété de la bannière.

Le fait de vouloir développer la notoriété est tout à fait légitime et se retrouve dans les travaux de Breitenbach et van Doren (1998) ou Hamil et Kitchen (1999). Dans un deuxième temps, la notion de rapport prix / produit consiste à faire comprendre aux consommateurs que l'entreprise possède une vaste gamme de produits à des prix fortement concurrentiels. Comme le rappelait le directeur du *Bricoleur*, « il y a deux types de prix dans le marché, il y a les prix imbattables et les prix *Le Bricoleur* ». Par ailleurs, la disponibilité des produits est importante, du moins pour les entreprises telles que *Le Quincaillier* ou *Le Libraire* ; cette dernière entreprise peut se targuer d'être une des rares librairies au Québec possédant l'intégralité de la bibliothèque idéale de Bernard Pivot³¹, ainsi que des dizaines de milliers de titres en magasin et plus encore en référence.

Cette notion de disponibilité des produits est aussi une des inquiétudes du *Bricoleur* ou de *L'Électronicien*. Pour ce dernier, l'interlocuteur nous a ainsi rappelé

³⁰ Il s'agit du palmarès établi par la revue commerce des 150 entreprises les plus et les moins admirées au Québec. Ce palmarès est disponible en ligne sur le site de la revue à l'adresse suivante : www.revuecommerce.com

³¹ Bertrand Pivot est un critique littéraire français, ayant animé de nombreuses années durant, des émissions littéraires à la télévision. Il a réalisé un livre, intitulé *La Bibliothèque idéale*, regroupant les œuvres littéraires, qui selon lui, constituaient les incontournables de la littérature dans le monde.

que si sa circulaire était si mince, c'est que l'entreprise préférait mettre peu de produits en promotions, mais s'assurer que ce qui était annoncé était présent en magasin, de façon à éviter des insatisfactions. Ces propos confirment l'importance pour nos dirigeants de s'attaquer à ce deuxième objectif avec ardeur même si aucune étude académique ne fait référence à ce type d'objectifs.

Enfin, la fidélisation de la clientèle n'est importante que pour deux entreprises : *L'Épicier* et *Le Pharmacien*, tous deux associés à un programme de récompense commun. Il n'est donc pas vraiment étonnant que cet objectif soit partagé par ces deux entreprises, y trouvant certainement un intérêt, tout autant que les clients. Ici encore, aucune étude référencée ne prend en compte cet objectif, malgré son importance capitale ; nombreux sont les auteurs rappelant que la fidélisation d'un client coûte bien moins cher que la prospection d'un nouveau. Il nous est apparu étonnant de voir que d'autres entreprises, pourtant porteuses d'un programme de fidélité propre (*L'Électronicien* et *Le Quincaillier*) n'aient pas mis en évidence cet objectif de façon explicite. C'est d'autant plus étonnant de la part du *Quincaillier* qui a été sans doute l'une des premières entreprises au Canada à mettre en place un système de récompense pour fidéliser ses clients.

Par ailleurs, nous avons noté que le développement fonctionnel des sites Web des entreprises de notre échantillon se situait à divers degrés de développement – allant du niveau informationnel au niveau transactionnel – alors que les objectifs de la communication électronique sont tous quasiment identiques, à savoir : fournir de l'information, que ce soit sur l'entreprise, ses produits ou ses services.

Il est vrai que la transmission d'information constitue une des vocations de base du site Web, mais ces derniers semblent réellement sous-exploités, si l'on considère que *L'Épicier*, *Le Quincaillier* et *Le Libraire* possèdent tous les trois des sites Web transactionnels. Nous imaginions que les objectifs pouvaient se rapprocher de ceux définis par Hussherr et Rosanvallon (2001) lorsqu'ils évoquaient la vente en ligne. Ils se rapprochent plutôt d'un des points évoqués par Mc Naughton (2001)

lorsque l'auteur évoque l'information comme objectif d'un site Web. L'explication que nous donnons ici est que Hussherr et Rosanvallon (2001) ont défini cet objectif de façon conceptuelle ; Mc Naughton (2001), quant à lui, s'est basé sur une étude empirique. Ses propos « collent » ainsi plus à la réalité du terrain que nous retrouvons ici.

Or, les notions d'interactivités propres à l'Internet, de même que la vente en ligne pour les trois sites transactionnels auraient pu être des points mis en valeur par nos interlocuteurs. Enfin, il ne semble pas non plus que le service à la clientèle ait été pensé lors du développement des sites Web, puisque peu des entreprises contactées ici ont pris en compte cette dimension. L'interactivité est réduite à la mention de l'adresse de courrier électronique. Seul peut-être *Le Bricoleur* avec son forum de discussion répond à cet objectifs mis en valeur par Mc Naughton (2001). Ci-dessous, nous avons résumé les objectifs des entreprises et les aspects théoriques auxquels ils se rapportent.

Tableau 29
Les objectifs de la communication traditionnelle et électronique des entreprises étudiées

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Objectifs médias traditionnels</i>	-Développer la notoriété (Breitenbach et van Doren (1998) ; Hamil et Kitchen, 1999)	-Développer la notoriété (Breitenbach et van Doren (1998) ; Hamil et Kitchen, 1999)	-Développer la notoriété (Breitenbach et van Doren (1998) ; Hamil et Kitchen, 1999)	-Développer la notoriété des nouveaux produits (Leong, Stanners et Huang, 1998)	-Développer la notoriété (Breitenbach et van Doren (1998) ; Hamil et Kitchen, 1999)	-Développer la notoriété (Breitenbach et van Doren (1998) ; Hamil et Kitchen, 1999)
	-Développer l'axe prix/produit	-Développer l'axe prix/produit	-Développer l'axe prix/produit -Fidéliser la clientèle		-Développer l'axe prix/produit -Fidéliser la clientèle	
<i>Objectif du site Web</i>		-Fournir de l'information sur les produits -Fournir de l'information sur les franchises	-Fournir de l'information sur les produits -Rajeunir la clientèle	-Fournir de l'information (Mc Naughton, 2001)	-Fournir de l'information (Mc Naughton, 2001)	-Fournir de l'information (Mc Naughton, 2001)
	-Fournir du contenu					

2.2 – Les cibles

Nous n'avons pas noté de différence significative entre les cibles visées par les campagnes traditionnelles et celles des campagnes électroniques. Dans tous les cas, les cibles visées constituent le grand public, avec quelques différences mineures, compte tenu du secteur d'activité. Ainsi, *L'Épicier* vise tous les individus, même si le public féminin est ciblé de façon sous-jacente, alors que *Le Bricoleur* ne vise que les « ...gens qui ont des projets, ce qu'on appelle des rénovateurs, propriétaires de maison. »

Dans cet ordre d'idées, *Le Bricoleur* en profite pour communiquer sur son site Web à destination des professionnels, en leur proposant des services supplémentaires ; une courte section est prévue par *L'Électronicien* à destination des gens d'affaires désireux de rejoindre la bannière. Dans ces deux cas, on constate que la communication électronique, en raison de ses caractéristiques spécifiques (interactivité, communication « one-to-many » et « many-to-many » développées par Hoffman et Nowak, 1996) permet d'économiser pour rejoindre ces publics supplémentaires.

Pour *Le Libraire*, une autre cible importante pour l'entreprise est constituée par les institutions caractérisées par la métaphore de l'iceberg. Alors que cette clientèle est quasiment absente des campagnes de communication, c'est avant tout cette dernière qui a propulsé l'entreprise à son rang actuel, et lui a permis de développer les outils électroniques, dont se servent à la fois particuliers et institutions.

Pour les cibles dites traditionnelles, à savoir les particuliers, nous avons aussi noté que la clientèle féminine constituait un point d'intérêt pour certaines des entreprises. C'est notamment le cas de *L'Épicier*, du *Pharmacien* ou du *Quincaillier*. Pour les deux premiers cas, la tradition féminine de magasiner dans ces commerces s'explique par la nature des produits présentés et par le rôle de la femme dans le couple. Pour une enseigne comme *Le Quincaillier*, il semble plus paradoxal de se

tourner vers ce public, quoiqu'elle constitue un consommateur intéressant en raison de son pouvoir d'influence :

« Oui, c'est la famille, oui, on vise le consommateur idéal qui est la femme en ce qui me concerne, alors on essaie de s'assurer qu'on peut faire entrer les femmes à l'intérieur de l'entreprise. Souvent, c'est elles qui ont le portefeuille. »

Ainsi pour certains produits comme les meubles et l'aménagement intérieur, le pouvoir de décision est réparti conjointement entre les deux sexes (Ruth et Commuri, 1998). Il semble donc logique que certaines entreprises s'intéressent à la gente féminine comme cliente à part entière, malgré leur vocation originelle typiquement masculine (*Le Quincaillier*).

À l'inverse, *Le Bricoleur* a exclu cette cible en apparence, ne s'intéressant qu'à des gens ayant des projets de rénovation : « ...la femme nous intéresse pas. Nous ce qui nous intéresse c'est la femme qui est avec son mari, qui a un projet de rénovation. »

De façon générale, il ne semble pas y avoir de différence entre les cibles de la communication traditionnelle et celles de la communication électronique. Ce sont avant tous des consommateurs que les entreprises essaient de rejoindre par différents médias. Toutefois, nous sommes restés perplexes devant l'ignorance de certains de nos interlocuteurs, ne connaissant pas véritablement le profil des internautes naviguant sur leurs sites Web. Une telle étude, relativement facile à réaliser³² sur un site Web leur permettrait de tirer de l'information riche et pour un investissement minime. Avant de nous attarder aux axes de la stratégie de communication, nous avons résumé ci-dessous les cibles traditionnelles et électroniques visées par les entreprises de notre échantillon.

³² Une solution facile et peu coûteuse consisterait à développer un questionnaire sur une page du site Web, rendu disponible sur la page d'accueil du site Web, lors de la connexion de l'internaute, par le biais d'une fenêtre pop-up, demandant à ce dernier de participer à un cours sondage, moyennant un incitatif (rabais, inscription à un tirage,...).

Tableau 30
Les cibles de la communication traditionnelle et électronique des entreprises étudiées

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Cible du site Web</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public - Professionnels de la rénovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (en majorité des femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (les femmes constituent un champs d'intérêt croissant) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (en majorité des femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public - Institutions (Cégep, universités, bibliothèques, ...)

2.3 – Les axes

Dans notre échantillon, nous avons remarqué la présence de deux groupes opposés en matière d'orientation donnée à leur campagne de communication. Nous avons distingué les partisans d'une approche statique et les autres préconisant une approche dynamique.

Pour les partisans de l'approche statique, les responsables estiment que la notoriété, l'affinité à une marque, une bannière ou un produit ne s'acquièrent qu'en martelant un slogan répété inlassablement des années durant. C'est ainsi le cas des entreprises *Le Bricoleur* et *Le Pharmacien* qui ont bâti leur notoriété et ont réussi à faire connaître leur mission dans l'esprit des consommateurs. Les propos du PDG du *Bricoleur* sont éloquents en la matière : « La stratégie de base en communication a toujours été la même. On a toujours voulu parler de prix et de produits... ». De son côté, *Le Pharmacien* s'est assuré depuis les débuts d'axer ses campagnes de communication sur des images de conseils, des services et de l'information : « Les images ont toujours été pour renforcer l'image chaleureuse de l'ami, l'image de la proximité, de la prise en charge, du secours, de l'aide, etc. »

À l'inverse, les partisans de l'approche dynamique soutiennent des propos antagonistes. Pour certains, le fait de renouveler le thème des campagnes de communication souligne l'avant-gardisme de l'entreprise et évite de cloisonner le

débat autour des mêmes concepts. Cela ne veut pas dire pour autant que l'entreprise saute du coq à l'âne d'une année sur l'autre. Bien au contraire et l'exemple du *Quincaillier* est éloquent ici. Régulièrement, le thème des campagnes de communication change, mais gravite toujours autour de la même idée force centrale. Après « Toujours le bon magasin », mettant en valeur le fait que l'entreprise se définisse comme un dépanneur pour le domaine du bricolage, de l'entretien ménager et automobile, on a vu apparaître le thème « Par où ça commence », rappelant qu'avant toute activité de bricolage, de réparation ou de jardinage, une visite dans ce magasin s'imposait pour entamer un de ces loisirs.

Dans ce même groupe, mais pour des raisons différentes, nous avons classé *L'Épicier*. Le changement des thématiques s'imposait naturellement en raison de la faible efficacité des campagnes précédentes, qui n'avaient pas marqué les consommateurs et que ces derniers ne comprenaient pas. Le changement de l'axe de communication n'était pas planifié pour ainsi dire et il s'avérait nécessaire de le faire pour rester dans le peloton de tête. L'entreprise en a profité pour se donner une image nouvelle en mettant en avant un niveau plus haut de gamme et en tentant d'attirer des clients plus jeunes.

Enfin, de son côté *L'Électronicien* a radicalement modifié son concept. Alors que le message était avant tout axé sur le rapport prix / produit, l'automne 2003 aura connu une modification d'envergure. Désormais, l'axe stratégique de la communication est basée sur la notion de spécialisation, déclinée selon les trois points forts de la bannière : la spécialisation en matière de son, d'audio et d'image.

L'axe prix / produit est certainement moins audacieux à utiliser, car il implique moins l'entreprise. Toutefois, le revers de cette médaille est qu'il n'identifie pas spécifiquement une marque, ni une entreprise. L'association est souvent plus difficile à faire pour le consommateur. C'est le message compris par *L'Épicier*, qui pour endiguer des pertes de parts de marché et un vieillissement de sa clientèle a décidé de bâtir une image plus dynamique, axée sur la qualité des produits

et des services proposés. Le même discours est à tenir pour *L'Électronicien*, avec le passage d'une stratégie de communication axée, elle aussi, sur le prix/produit à un positionnement mettant en valeur les atouts de l'enseigne. Ces deux entreprises ont opté pour une modification radicale de leur discours.

Tableau 31
Les axes de la communication traditionnelle et électronique des entreprises étudiées

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Approche</i>	Statique	Dynamique	Dynamique	Dynamique	Statique	Statique
<i>Axe passé</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Prix / produit – Image de la bannière 					
<i>Axe actuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Prix / produit – Notoriété, – Service, – Conseil 					
	<ul style="list-style-type: none"> – Qualité du service et des produits – Changement d'image de la bannière – Innovation produit 	<ul style="list-style-type: none"> – Spécialisation – Image – Notoriété 				

Au milieu du continuum, *Le Quincaillier* s'inscrit comme une entreprise ayant modifié de façon modérée son discours. En fait, ce n'est pas tant l'axe stratégique que la façon de tenir ce discours qui change : seuls les propos, les acteurs, les images utilisées et le message sont modifiés, mais nous avons noté une continuité dans l'axe de communication.

Enfin, à l'opposé, les partisans de l'approche statique ont défini, une fois pour toutes, l'axe de leur communication. Dans ce cas, l'emphase est mise soit sur la notion de prix/produit (*Le Bricoleur*), soit sur des aspects intangibles, tels que le service, les conseils (*Le Pharmacien*, *Le Libraire*). Cette façon de communiquer avec le public cible présente le risque de ne pas être toujours bien compris, comme l'a montré l'analyse de *L'Épicier*, mais permet, en misant sur le temps et la répétition des messages, d'inculquer certaines valeurs de l'entreprise dans l'esprit des

consommateurs. De plus, l'emphase est mise sur la stabilité, une vertu essentielle offrant une image crédible et sûre.

2.4 – Les outils

Dans le secteur du commerce de détail, étant donné les produits vendus, rien de bien étonnant à ce que les outils traditionnels soient utilisés de longue date. Ainsi, la publicité de masse dans les grands médias (TV, radio, presse) de même que le marketing direct (l'utilisation des circulaires) constituent les ingrédients de base de la recette. Toutefois, depuis peu, de nouveaux outils issus des NTIC se sont greffés à cette liste déjà bien longue, modifiant d'autant les possibilités de combinaisons. Il n'en demeure pas moins que ces derniers reprennent bien souvent les outils traditionnels qu'ils ont adapté à Internet, ou qu'ils en créent d'autres.

2.4.1 – *Les médias de masse*

Parmi les principaux médias de masse utilisés, la radio et la télévision constituent les outils privilégiés par nos entreprises, à l'exception du *Libraire*. En présentant le cas de cette entreprise, nous avions souligné le fait que les efforts en marketing de façon générale et en communication marketing de façon particulière n'étaient pas très poussés et que les médias de masse n'avaient pas la primeur de l'entreprise : le coût et le désintérêt constituant les deux excuses pour ne pas investir en communication marketing.

Les médias de masse sont utilisés de façon différente selon les entreprises. Les entreprises recourent à divers véhicules de communication, tels que la télévision, la radio ou la presse écrite. Certaines entreprises utilisent la publicité télévisée pour présenter les produits, leurs nouveautés ; d'autres font partie de la gamme de produits dont elles disposent en assurant le consommateur qu'il les trouvera à des prix imbattables ; une autre perspective s'inscrit dans la mise en valeur de la marque, et finalement un autre groupe fait valoir les services qui englobent les produits vendus. Il n'existe pas forcément de cloisonnement étanche entre ces positionnements; certaines entreprises évoluant en fonction des besoins des consommateurs et de leur

époque d'un axe vers un autre, alors que d'autres suivent la même ligne de conduite depuis des années, comme nous l'avons analysé précédemment.

Dans le groupe des entreprises mettant en valeur le produit se trouvent *Le Quincaillier*, *Le Pharmacien* et *Le Bricoleur*. Pour cette dernière entreprise, le choix de la télévision comme média est dû à la notoriété que l'entreprise voulait développer au départ. Depuis lors, le recours à un porte-parole, condition *sine qua non* de la publicité télévisée, a permis une association de marque et les messages s'axent avant tout sur le vaste choix de produits présentés aux meilleurs prix.

À l'heure actuelle, *Le Pharmacien* intervient ponctuellement à la télévision sur divers thèmes, principalement pour présenter des promotions spéciales mettant en valeur le prix avantageux des produits disponibles en magasin. Par le passé, certaines campagnes ont mis en valeur les aspects intangibles, évoqués précédemment.

Enfin, du côté du *Quincaillier*, la télévision est utilisée de façon précise pour mettre en valeur des produits innovants, et ce de façon récurrente, même si des messages spécifiques sont produits lors de campagnes promotionnelles sur des thèmes variés (Infopresse, 2001). Les propos de notre interlocuteur abondaient dans ce sens :

« On ne voulait pas aller à la télévision avec des produits qu'on n'est pas capable de se tenir à 125 % en arrière. C'est une stratégie qui est claire. *Le Quincaillier* a commencé ça, plus agressivement il y a 2/3 ans. »

Pour *L'Épicier*, le recours à la télévision s'inscrit dans la volonté de l'entreprise d'augmenter sa notoriété et de rajeunir son image auprès de son public. Ainsi, la campagne publicité a eu un impact indéniable au niveau de l'image de l'entreprise et comme le précisait notre interlocuteur, « ...la télévision, c'est plus au niveau de l'image. » Dans cette entreprise, ce média répond donc à un besoin précis.

Finalement, pour *L'Électronicien*, on a constaté un changement de cap au cours de l'année 2003. Alors que les messages télévisés réguliers faisaient l'écho de

l'avantage du financement sur 24 puis 36 mois, un service repris par la concurrence et banalisé, l'entreprise a décidé de se démarquer de la concurrence en proposant un nouveau positionnement, basé sur la spécialisation, signifiant la plus-value apportée aux consommateurs. Une nouvelle campagne de publicité télévisée a été développée, déclinée sur les trois thèmes de la spécialisation (audio, vidéo et radio d'auto) et soutenue ponctuellement par des messages radiodiffusés et par la circulaire. La synthèse des propos tenus ici est consignée dans le tableau 32 suivant.

Tableau 32
Les médias de masse utilisés par les entreprises étudiées

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Pub. TV</i>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<i>Pub. Radio</i>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non (mais par le passé)
<i>Pub. presse</i>	Parfois	Parfois	Non	Non	Non	Oui

2.4.2 – La publicité directe

La publicité directe ne permet pas, sur le fond, de réelle différenciation par rapport à la concurrence : une circulaire sert à annoncer les produits en promotion en donnant quelques caractéristiques sur ces derniers (prix et provenance des produits dans le secteur de l'alimentation ; prix et caractéristiques techniques pour les secteurs de l'électronique, de la quincaillerie de la rénovation ; prix et précautions d'emplois des médicaments dans le domaine pharmaceutique). Aucune originalité n'est à mettre en lumière ici. Les seules modifications se situent sur la forme (changement du format des circulaires, du nombre de pages, qualité du papier utilisée, fréquence de publication, mode de distribution,...), car les autres aspects sont bien souvent identiques à ceux de leurs concurrents respectifs.

Cinq des six cas étudiés utilisent les circulaires dans le cadre de leur stratégie de communication. À juger le volume de circulaires distribuées, force est de constater qu'elles constituent le principal outil du marketing direct à être utilisé par les entreprises du commerce de détail. De façon générale, les circulaires sont distribuées

à la grandeur de la province dans les régions où les magasins sont implantés. La fréquence de parution varie : certaines entreprises en réalisent toutes les semaines (*Le Pharmacien*, *Le Quincaillier* et *L'Épicier*) ; *L'Électronicien* et *Le Bricoleur* optent pour une fréquence moindre. C'est avant tout le type de produits et la fréquence de rachats de ces derniers qui justifient une telle publication.

La distribution de ces circulaires est, en règle générale, calquée sur leur parution hebdomadaire, à l'exception du *Pharmacien*, qui bien qu'édition sa circulaire chaque semaine, ne la fait parvenir au domicile des consommateurs que toutes les deux à trois semaines. Cette stratégie vise à minimiser les coûts, répartis entre le siège social et les franchisés, avons-nous précisé lors de la description intra-site du *Pharmacien*.

Cette répartition des coûts entre ces deux acteurs est aussi la stratégie retenue par *L'Électronicien* et *Le Quincaillier*. De plus, la distribution est faite soit par le biais des Publisac, soit hors Publisac. Dans le premier cas, cela permet de minimiser les coûts. Dans le deuxième cas, les coûts sont peut-être supérieurs, mais l'efficacité l'est également ; la circulaire ne se présente pas avec celles des concurrents, le consommateur la remarque plus.

Concernant le format, il est généralement invariable, tant sur le nombre de pages que la taille de la circulaire. À l'inverse de bien des entreprises ayant recours aux photos couleur sur leurs circulaires, *Le Bricoleur* prend le contre-pied de cette tendance, et justifie sa position :

« Vous savez qu'on utilise encore des circulaires noir et blanc alors que tout le monde voudrait des circulaires en couleur. Nous on continue d'avoir la tête très dure de ce côté là parce que c'est l'image pure qu'on veut avoir de l'entrepôt, du choix. »

Le nombre de pages connaît peu de variations d'une enseigne à une autre et la raison est simple : non seulement, elle permet une rotation du stock de produits, mais également, elle assure aux consommateurs que les produits annoncés soient

disponibles pour tous, d'où le recours à une circulaire d'un plus petit nombre de pages. *L'Électronicien* justifie d'ailleurs son choix à ce chapitre :

« Nos dépliants, ils ont 8 pages, ils n'ont pas 45 pages, comme nos concurrents. Pourquoi ? Parce que nos franchisés ont les produits en stock. En 8 pages, on s'assure que les produits sont plus en évidence, parce qu'on développe beaucoup le côté ésotérique du produit. »

Toutefois, chacune des entreprises a apporté son lot de petits détails avec le temps. Ainsi, *L'Électronicien* rajoute un feuillet amovible au milieu du document, la circulaire du *Pharmacien* présente un rabat en première page, enfin, celle de *L'Épicier* met l'emphase sur le programme de fidélisation, qui lui est cher et présente les bonifications pour des produits sélectionnés de façon hebdomadaire sur une première page, dont la taille est le tiers de la circulaire. Enfin, pour *Le Quincaillier*, des bonus sont proposés par l'intermédiaire d'un coupon collé sur la première page de la circulaire pour certaines périodes de l'année (lors de la fête de Dollar, la fête des pères, la fête des mères, l'Action de Grâce).

Enfin, deux géants de la distribution proposent la contrepartie électronique de la circulaire papier. Il s'agit d'un document en format PDF*, disponible sur le site Web de l'entreprise, et qui constitue, tant pour *L'Électronicien* que pour *Le Pharmacien* la page la plus visitée : 70 % des internautes visionnent la circulaire du *Pharmacien* et sans avoir de chiffres précis, la grande majorité des internautes visitant le site Web de *L'Électronicien* fait de même.

Que la circulaire se présente sur format papier ou électronique, elle demeure un outil privilégié de nos répondants. Preuve en sont les commentaires recueillis par *Le Pharmacien* : « On a mis beaucoup l'accent sur la circulaire qui demeure notre annonce officielle, et qui demeure notre mise en vente privilégiée en matière de marketing. », *L'Épicier* : « Je dirai que la circulaire se trouve à être le meilleur instrument au niveau de pousser les prix, c'est le meilleur outil, la télévision, c'est

plus au niveau de l'image. » Tous les propos tenus ici concernant la publicité directe par l'intermédiaire des circulaires sont résumés dans le tableau 33 ci-après.

Tableau 33
Les caractéristiques de la publicité directe des entreprises étudiées

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Objectif de la publicité directe</i>						-
<i>Type de publicité directe</i>	Circulaire	Circulaire	Circulaire	Circulaire <i>Catalogue</i>	Circulaire	-
<i>Fréquence de parution</i>	Toutes les 2 à 3 semaines Publisac	Toutes les 3 semaines	Hebdomadaire	Hebdomadaire <i>Annuel</i>	Hebdomadaire mais Publisac	-
<i>Distribution</i>	Toutes les 2 à 3 semaines	Hors publisac Toutes les 3 semaines	Publisac Hebdomadaire	Hors publisac Hebdomadaire	distribuée toutes les 2 à 3 semaines	-
<i>Volume distribué à chaque fois</i>	1,6 millions Papier mat	2 millions	2 millions	10 millions	2,4 – 2,5 millions Nombre de page et format invariables	-
<i>Format</i>	Nombre de pages variables Dessins crayonnés en N&B	Papier glacé 8 pages Photos couleur	Papier glacé 16 pages Photos couleur	Papier glacé Nombre de page et format invariables Photos couleur	Papier glacé Photos couleur	-
<i>Circulaire électronique</i>	-	Format PDF sur le site Web	-	-	Format PDF sur le site Web	-

2.4.3 – La force de vente

Toutes les entreprises ont été unanimes pour dire que la force de vente constitue un atout essentiel pour se démarquer de la concurrence. Même pour des enseignes prônant le libre-service, la force de vente est indéniablement utile au consommateur et s'inscrit alors dans la tendance du concept de libre-service assisté : les commis servent non seulement à placer la marchandise, mais également renseigner les clients de façon la plus efficace qui soit et remonter l'information

obtenue auprès du consommateur à la haute direction. Comme le résume d'ailleurs Décaudin (1999) :

« La fonction de communication de la force de vente est beaucoup plus importante dans les marchés où le contact direct acheteur/vendeur est primordial, à savoir le *business to business* et le secteur des services que dans les marchés de produits de grande distribution. »

Toutefois, selon les secteurs d'activité, les conseils de la force de vente sont les bienvenus. Cela se justifie dans le domaine des produits électroniques, du bricolage ou de la pharmacie principalement. Ainsi, quatre des entreprises rencontrées se sont vantées des atouts de la force de vente, que ce soit par les programmes de formation mis en place et dispensés régulièrement ou tout simplement du service personnalisé proposé. Ces programmes constituent l'élément moteur distinctif de ces entreprises par rapport à leurs concurrents.

Ce sont avant tout les qualités intrinsèques de ces collaborateurs qui permettent au *Libraire* de se distinguer des autres librairies. En effet, la passion, l'amour des livres et les recommandations des librairies et la disponibilité de ces derniers constituent la pierre angulaire du service à la clientèle proposé par l'entreprise à ses clients. Il n'existe pas de formation à proprement parler, le livre étant une forme de communication ayant peu évolué sur le plan technique depuis l'origine de l'imprimerie. Mais rien ne remplace la lecture d'un livre pour pouvoir en parler, faire part de ses commentaires, de ses critiques, de ses conseils et proposer des livres aux thématiques identiques à ce que le lecteur recherche : en ce sens, et malgré l'arrivée des nouvelles technologies, la force de vente reste fondamentale.

Concernant la formation à proprement parler, *Le Bricoleur* est le seul à avoir une longueur d'avance sur ces rivaux en recrutant d'anciens professionnels détenteurs de connaissances techniques, jouant le rôle de mentors auprès des plus jeunes et offrant aux consommateurs un service technique inégalé, comme nous l'avons présenté lors de l'analyse du cas du *Bricoleur*.

Le Pharmacien recrute tout à la fois des professionnels de la santé, mais aussi des spécialistes de divers corps de métier répondant aux métiers de base de l'entreprise : des esthéticiennes, des spécialistes du développement photos en plus de commis de vente. La formation de ces collaborateurs est l'un des maître mots de l'entreprise, avons-nous déjà souligné dans le chapitre précédent.

De plus, *Le Pharmacien* est l'entreprise la plus avant-gardiste en matière d'évaluation de la force de vente, allant jusqu'à la mise en place d'une équipe d'évaluateurs parcourant les pharmacies du groupe pour vérifier la mise en place des normes et pratiques dictées par le siège social ainsi que de l'assimilation des formations reçues :

« Toutes les succursales sont fréquentées par des acheteurs mystères à l'année longue et il y a des récompenses pour les notes obtenues. Il n'y a pas un employé qui ne soit vérifié quant à sa politesse, son initiative, son originalité, sa capacité d'entrer en communication avec les gens, ça va à suggérer plein de choses comme le sourire et le « client a toujours raison ».

Un discours similaire est tenu chez *L'Électronicien*, où des formations spécifiques sur la technicité des produits sont mises en place, de façon à renseigner les consommateurs, mais aussi à contrer l'arrivée de concurrents.

Ce sont donc la passion du métier conjugué, selon les secteurs d'activité, à des programmes de formation spécifiques, qui permettent aux entreprises étudiées ici de se distinguer de leurs concurrents. D'ailleurs, cette passion se traduit dans les propos de certains de nos interlocuteurs qui n'hésitent pas à embaucher des collaborateurs connaissant leur secteur d'activité. Ainsi, pour *L'Électronicien*, « ça prend quelqu'un qui connaît déjà l'électronique, pour pouvoir diriger un magasin d'électronique ». Même chose chez *Le Libraire* chez qui on opère une distinction entre des *Libraires* et des vendeurs de livre :

« Vous demandez aux vendeurs, est-ce que c'est bon ? Est-ce que vous avez quelque chose dans le même style ? Alors, là, on retrouve

des placeurs de livre. C'est une philosophie, ce n'est pas celle du *Libraire* que je connais. »

Le tableau 34 ci-dessous dresse la liste des principaux atouts de la force de vente pour les entreprises pour lesquelles nous avons obtenu de l'information. Pour les autres, nos interlocuteurs n'ont pas mis l'accent sur la force de vente et leurs sites Web n'en donnent pas plus d'information.

Tableau 34
Les atouts de la force de vente

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Atout de base</i>	Passion du métier	Passion du métier	n.é.	n.é.	Passion du métier	Passion du métier
<i>Formation</i>	Programmes de formation	Programmes de formation	n.é.	n.é.	Programmes de formation	-
<i>Autres atouts</i>	Mentorat	-	n.é.	n.é.	Évaluation mystère	-
<i>Service</i>	-	Service personnalisé	n.é.	n.é.	Service personnalisé	Service personnalisé

2.4.4 – *La publicité par l'événement*

Commandite sportive pour *L'Épicier*, commandite sportive et celle d'une émission télévisée pour *Le Bricoleur* et *Le Quincaillier*, mécénat pour *Le Pharmacien* avec sa fondation, et partenariat pour un salon annuel (mission sociale), voici les points qui ressortent ici des entreprises étudiées.

Les deux entreprises réalisant des commandites télévisées ont développé une certaine logique, présentant des émissions ayant un point commun avec leur secteur d'activité, mais surtout utilisant leurs services ou les produits disponibles dans leurs magasins³³.

Les commandites sportives connaissent, quant à elles, un succès mitigé. *Le Bricoleur*, *Le Quincaillier* les utilisent régulièrement et pour la première, l'entreprise

³³ En faisant le bilan de notre résidence dans les entreprises, nous avions mentionné le cas d'une entreprise agroalimentaire, commanditant une émission de cuisine, pour laquelle, aucun des produits fabriqués par l'entreprise n'était utilisé dans le cadre de l'émission.

a connu un regain d'activité lorsque la sportive qu'il commandite a décroché un titre de championne du monde dans sa discipline. Dans le domaine du sport, deux autres commandites sont menées, qui continuent encore aujourd'hui, sans doute en raison d'une bonne efficacité.

À l'inverse, *L'Épicier* a eu recours à la commandite sportive, en apposant lui aussi, son nom à l'équipe de hockey des Canadiens de Montréal, sans que les bénéfices obtenus soient à la hauteur des attentes initiales :

« On a payé des années pour avoir une bande au forum, derrière le but du Canadien. On a arrêté pour une bonne raison. On a fait un sondage d'efficacité de la bande. Selon le sondage, les gens nous nommaient, moins de 3 %, les gens qui écoutaient la soirée du hockey, et ceux qui sortaient le plus fort n'étaient pas ceux qui étaient sur les bandes. Les gens pensaient que ceux qui faisaient de la publicité étaient ceux qui avaient des bandes. Si par exemple, tu voyais des annonces de Molson pendant la soirée du hockey, les gens disaient, il y a une bande de Molson. Nous, on payait pour une bande, on était pratiquement les seuls qu'on voyait. [Et la notoriété, la mémorisation était...] très faible, ça coûtait très cher. Alors on a abandonné ça. »

2.4.5 – La communication électronique

Cette section présente les outils électroniques répertoriés sur le site Web des entreprises étudiées³⁴. Pour les présenter, nous avons convenu de les mettre en valeur pour chacun des cas, avant de confronter les résultats obtenus avec ceux des études recensées dans la première partie de cette thèse. Il faut préciser que les études de Perry et Bodkin (2003) et Griffith et Krampf (1998) se sont attachées à étudier des entreprises du secteur de la distribution. Nous avons grisé ces colonnes de façon à fournir une comparaison plus juste, étant donné le secteur d'activité de nos cas analysés dans cette recherche.

³⁴ La dernière évaluation des outils a été faite le 15 septembre 2003. Il se peut que, dans certains cas, certains outils aient été présents par le passé, alors qu'ils ne figurent plus sur le site Web à l'heure actuelle. À l'inverse, l'absence de ces outils ne veut pas dire pour autant que l'entreprise ne les adoptera jamais.

2.4.5.1 – La publicité

Comme le rapportaient Perry et Bodkin (2002), un site Web peut communiquer de l'information sur les produits, les prix ou la distribution, de même que de l'information corporative. Nous remarquons que certains indicateurs comme la mention de la marque ou la présence du logo sont affichés sur tous les sites, ce qui représente un indicateur bien supérieur à celui de l'étude de Perry et Bodkin (2003).

Ces différences peuvent s'expliquer par le choix de notre échantillon (six grandes entreprises, fer de lance dans leurs domaines), mais bien évidemment ne sont pas représentatifs du secteur d'activité au grand complet. Quoi qu'il en soit, il nous semble que ces éléments constituent la base de l'intégration entre la communication traditionnelle et électronique et la présence du logo, entre autres, crée un lien entre ces deux mondes.

La ligne de produit est présente également cinq fois sur six. Un bémol est à mettre ici puisque si certaines entreprises affichent la plupart de leurs produits comme un catalogue (*L'Épicier*, *Le Quincaillier*, *Le Libraire*), d'autres se contentent de proposer une liste de magasinage avec quelques-uns d'entre eux (*Le Bricoleur*), tandis que *Le Pharmacien* ne fait que décrire les gammes de produits commercialisés : beauté, santé, et photos. Dans le contexte général, ces descriptions comptent pour pointer la présence ou non de la variable étudiée, mais comme nous le précisons, cette variable est plus ou moins détaillée selon les sites Web.

Enfin, la mention des marques comprend avant tout les marques « leaders » mises en valeur, que ce soit les marques maisons (*L'Épicier*, *Le Pharmacien*) ou encore les marques exclusives vendues par le distributeur (*Le Pharmacien*, *L'Électronicien*, *Le Quincaillier*).

Tableau 35
Les caractéristiques de la communication électronique - publicité des entreprises étudiées

	<i>Composantes</i>	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électroménager</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
Publicité	Logos	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Lignes de produits	Oui	n.é.	Oui	Oui	Oui	Oui
	Marques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

	<i>Composantes</i>	<i>Notre échantillon</i>	<i>Perry et Bodkin (2003)</i>	<i>Perry et Bodkin (2002)</i>	<i>Bégin et Boisvert (2002)</i>	<i>Perry et Bodkin (2000)</i>	<i>Griffith et Krampf (1998)</i>
Publicité	Logos	100 %	31,9 %	92,0 %	83,5 %	n.é. ³⁵	n.é.
	Lignes de produits	83 %	17,0 %	58,0 %	n.é.	n.é.	n.é.
	Marques	100 %	8,9 %	29 %	n.é.	n.é.	n.é.

2.4.5.2 – La promotion des ventes

Il ne nous semble pas vraiment étonnant de constater, à l'instar des études de Perry et Bodkin (2003) ou des autres auteurs, que les indicateurs sont ici faibles. L'explication que nous donnons est que l'échantillon se compose avant tout de distributeurs n'ayant qu'un faible pouvoir sur les produits commercialisés.

Pour Belch, Belch et Guolla, (2003), les objectifs de la promotion des ventes consistent à distribuer de nouveaux produits, améliorer l'image de marque de produits existants, écouter des surplus d'inventaire ou de mettre en valeur des marques existantes. Il ne semble pas que ce soit le cas ici, et les quelques actions de promotion des ventes se concentrent autour des activités de couponnage principalement. À ce chapitre, d'ailleurs, les deux entreprises utilisant cette technique mettent en valeur et bénéficient du programme de fidélisation de la clientèle auquel elles adhèrent. Elles peuvent ainsi distribuer des points de récompense supplémentaires aux clients, sans que cela leur coûte énormément, ainsi que l'exprime notre interlocuteur de *L'Épicier* :

³⁵ Dans tous les tableaux qui suivent, n.é. signifie « non évalué ».

« On a plus de 3 000 coupons qui s'impriment chaque semaine. [...] Mais pour moi en ligne, je ne pousse que les coupons Air Miles, car un des avantages du programme Air Miles, c'est qu'au lieu de donner un rabais sur le produit, tu donnes des points Air Miles, ce qui fait que tu récompenses tes clients, au lieu de récompenser celui qui cherche les spéciaux. L'autre avantage, étant donné que le produit n'est pas en spécial, si les gens veulent imprimer 10 fois le coupon et acheter 10 fois le produit, on n'a aucun problème avec ça, car le magasin ne perd pas d'argent avec le produit. »

Pour compléter son site et le dynamiser, les jeux concours ont aussi la faveur de cette entreprise. À titre indicatif, *Le Quincaillier* propose ponctuellement des primes lors d'achats effectués sur Internet (casquette par exemple).

Tableau 36
Les caractéristiques de la communication électronique – promotion des ventes
des entreprises étudiées

	<i>Composantes</i>	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
Promotion des ventes	Promotions générales	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
	Cadeaux/échantillons gratuits	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	Jeux concours	Non	Non	Oui (parfois)	Non	Non	Non
	Couponnage	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non

	<i>Composantes</i>	<i>Notre échantillon</i>	<i>Perry et Bodkin (2003)</i>	<i>Perry et Bodkin (2002)</i>	<i>Bégin et Boisvert (2002)</i>	<i>Perry et Bodkin (2000)</i>	<i>Griffith et Krampf (1998)</i>
Promotion des ventes	Promotions générales	17 %	20 %	39,4 %	1,5 %	35,14 %	32,8 %
	Cadeaux/échantillons gratuits	17 %	5,0 %	33,3 %	1,6 %	18,92 %	9,4 %
	Jeux concours	17 %	13 %	24,2 %	n.é.	2,70 %	18,8 %
	Couponnage	33 %	2,0 %	3,0 %	n.é.	2,70 %	9,4 %

Enfin, *Le Pharmacien* permet à ses clients de leur faire parvenir des échantillons gratuits de produits cosmétiques, produits obtenus auprès de ses fournisseurs principalement.

Disons pour conclure que cette activité est encore marginale, malgré le développement des sites Web et le potentiel qu'ils représente. On constate amèrement que les entreprises ne mettent pas assez l'accent sur cette technique et ses outils, qui pourraient, entre autres, drainer du trafic et augmenter les ventes potentielles ou l'adhésion à la marque.

2.4.5.3 – Les relations publiques

Les relations publiques avec leur ensemble de variables constituent une panoplie d'informations que les entreprises utilisent plus ou moins adéquatement pour fournir de l'information aux détenteurs d'enjeux.

Pour *Le Pharmacien*, il a même été possible, courant juillet 2003, de dialoguer avec le PDG de l'entreprise. Par ailleurs, cette société est assez avant-gardiste en matière de relations publiques, puisque la quasi totalité des outils recensés dans les études de Perry et Bodkin (2003) sont présents sur le site Web de l'entreprise. À titre d'exemple, le cours des actions est affiché sur le site Web et actualisé aux vingt minutes et l'entreprise propose également de visualiser le discours de son PDG sous forme de vidéo en continu (format RealVideo sur Internet).

Seules les causes sociales ne sont pas mentionnées explicitement ; notre interlocuteur nous ayant confié que le groupe était pudique à ce niveau et qu'il n'aimait pas profiter d'un élément de relations publiques pour se faire mousser : « on est plutôt discret. [...] On a toujours une certaine pudeur. Je regarde la fondation [...], celle que *Le Pharmacien* a mise sur pied avec sa femme, on en entend peu parler, et pourtant. »

De l'autre côté du continuum, les entreprises tels que *Le Libraire* ou *L'Électronicien* ne dévoilent que peu d'informations sur elles. Pour *Le Libraire*, on

ne sait rien de l'entreprise, ne serait-ce qu'une information générale par le biais du site Web. Du côté de *L'Électronicien*, les seuls éléments qui filtrent consistent à faire part de la mission de l'entreprise et de son historique de façon succincte, en plus de donner les coordonnées du responsable des franchises. Dans ces deux cas, il semble que les entreprises soient gérées de façon paternaliste, si bien que le dirigeant est seul maître à bord et n'a pas à étaler ses faits et gestes sur la place publique.

Si l'on confronte le résultat moyen de notre échantillon avec les études empiriques précédentes, on constate un retard au niveau de la présentation des informations financières (Information à destination des actionnaires, Information financière et Cours des actions) par rapport à l'étude de Perry et Bodkin (2003). Ce retard est soit modéré (pour la variable « cours des actions ») ou relativement important (pour la variable « information à destination des actionnaires »).

D'un autre côté, les résultats de nos cas montrent une avance confortable pour les trois dernières variables du tableau (revue de presse, rapports annuels et causes sociales). Il semble donc, qu'en matière de relations publiques, les faits et gestes accomplis soient plus dignes de mention que les états financiers en temps réels. Pourtant, les uns et les autres se recoupent (rapport annuel).

Quoi qu'il en soit, l'explication que nous donnons est la suivante. *Le Bricoleur* appartient à un groupe plus important ; de ce fait les informations financières ne sont pas consignées sur le site de l'entreprise, mais auprès de la maison mère : « Tout à fait, et pour ceux, qui veulent vraiment avoir l'information financière, c'est ... Donc, je te dirai que les actionnaires, les analystes, ils ne viennent pas ici. [...] De toute façon, on est à capital fermé ». Une remarque similaire est à faire pour *L'Épicier*, *L'Électronicien* et *Le Quincaillier*, dont les structures sont soit des bannières, soit des franchises. Pour *Le Libraire*, elle est propriété majoritaire d'une famille. Chaque organisation a ainsi une raison pour limiter le type d'information qu'elle diffuse.

Tableau 37
Les caractéristiques de la communication électronique – relations publiques des entreprises étudiées

		<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
Relations publiques	Composantes						
	Information générale	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	Information à destination des actionnaires	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	Information financière	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	Cours des actions	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	Revue de presse	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non
	Rapports annuels	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non
	Causes sociales	Non	Non	Non	Oui	Non	Non

		<i>Notre échantillon</i>	<i>Perry et Bodkin (2003)</i>	<i>Perry et Bodkin (2002)</i>	<i>Bégin et Tchoko-gué (2001)</i>	<i>Perry et Bodkin (2000)</i>	<i>Griffith et Krampf (1998)</i>
Relations publiques	Composantes						
	Information générale	83 %	n.é.	39,6 %	De 9,3 % à 67,5 % ³⁶	22,74 %	67,2 %
	Information à destination des actionnaires	17 %	51%	35,3 %	n.é.	15,88 %	n.é.
	Information financière	17 %	34%	30,9 %	2,4 %	11,55 %	n.é.
	Cours des actions	17 %	20%	19,6 %	1,4 %	10,11 %	n.é.
	Revue de presse	50 %	38%	20,5 %	2,5 %	8,66 %	54,69 %
	Rapports annuels	34 %	20%	14,2 %	2,9 %	7,58 %	48,44 %
	Causes sociales	17 %	15%	9,1 %	1,4 %	8,66 %	28,13 %

2.4.5.4 – Le marketing direct

La présence du catalogue électronique est directement liée à l'aspect transactionnel du site Web. En effet, seuls *L'Épicier*, *Le Quincaillier* et *Le Libraire* en possèdent un digne de ce nom. On note toutefois une petite différence entre la liste des produits vendus en ligne comparativement à ceux vendus en magasins ; cette

³⁶ Il s'agit ici des variables : Histoire de la compagnie, Mot du président, Ce que nous faisons.

dernière étant plus importante. *L'Électronicien*, tout comme *Le Pharmacien* proposent aux internautes leur circulaire, un outil bien apprécié par les clients des deux entreprises, qui font de la consultation de cette circulaire, la première raison de leur visite sur le site Web des entreprises. Toutefois, cette circulaire présente des limites au niveau des produits présentés, car seules les promotions en cours sont affichées. En ce sens, elles ne sauraient constituer un catalogue, mais seulement un extrait.

Le Bricoleur est dans une classe à part, car il offre un outil de pré-magasinage permettant aux clients de savoir où sont situés les produits dans les différents magasins de la chaîne. Outre son aspect pratique, il ne constitue pas un véritable catalogue pour notre classification :

« C'est une base de données qu'on a mis parce que c'était une des grandes questions qu'on avait souvent. Et les gens, comme, ce sont des gros magasins et que les gens n'ont pas beaucoup de temps, quelqu'un qui veut faire, ce que j'appelle, du "pre-shopping", allier la disponibilité des produits. »

La personnalisation du service est elle aussi, fortement lié à la nature fonctionnelle du site Web. Ce sont avant tout les sites Web transactionnels qui l'offrent : *L'Épicier*, *Le Quincaillier* et *Le Libraire*. Par ailleurs, *Le Bricoleur* en offre une version atténuée en ce sens qu'elle permet aux internautes abonnés aux forums de discussion d'obtenir des réponses personnalisées à leurs questions.

Enfin, la mention de l'adresse de courrier électronique pour contacter l'entreprise est désormais une norme à laquelle peu d'organisations devraient se soustraire. Dans cent pour cent des cas, nous l'avons identifié, ce qui constitue une avance considérable par rapport aux études des différentes auteurs recensés ici. Le même commentaire est à fournir pour la notion du service à la clientèle.

Tableau 38
Les caractéristiques de la communication électronique – marketing direct des entreprises étudiées

	<i>Composantes</i>	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
Marketing direct	Catalogue électronique	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui
	Personnalisation du service	Oui (en devenant membre)	Non	Oui	Oui	Non	Oui
	Adresse de courrier électronique (contactez-nous)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Service à la clientèle	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non
	<i>Composantes</i>	<i>Notre échantillon</i>	<i>Perry et Bodkin (2003)</i>	<i>Perry et Bodkin (2002)</i>	<i>Bégin et Bois-vert (2002)</i>	<i>Bégin et Tchokogué (2001)</i>	<i>Perry et Bodkin (2000)</i>
Marketing direct	Catalogue électronique	50 %	37%	8,0 %	58,5 %	41,50 %	35,06 %
	Personnalisation du service	67 %	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.	85,80 %
	Adresse de courrier électronique (contactez-nous)	100 %	70 %	19,1 %	n.é.	27 %	82,61 %
	Service à la clientèle	50 %	22,0 %	8,0 %	49,7 %	n.é.	n.é.

2.4.5.5 – Une synthèse sur les outils électroniques

De tous les outils électroniques présentés ici, on note une grande différence entre les entreprises. *Le Pharmacien* et *Le Quincaillier* sont celles qui en comptent le plus (12 au total), devant *L'Épicier* (9), *Le Bricoleur* (8), *Le Libraire* (6) et *L'Électronicien* (5). Toutefois, même les entreprises à égalité dans l'utilisation des outils électroniques ne s'équivalent pas quant aux outils utilisés. Bien évidemment, la publicité comprenant la notion de marque, de logo ou de présentation des produits de l'entreprise est commune à tous les cas. Toutefois, les différences les plus marquées sont à mettre au compte des relations publiques : alors que certaines entreprises sont

très évoluées en la matière, d'autres au contraire ne les utilisent pas. Cette variable explique en grande partie les différences entre les entreprises ayant intégré la plupart des outils de communication de façon électronique et celle qui ne l'ont pas fait.

De l'avis de plusieurs de nos interlocuteurs, le site Web de l'entreprise peut servir d'outil de pré-magasinage pour les consommateurs. C'est dans cet ordre d'idées que le site Web du *Bricoleur* a été conçu, notamment avec l'intégration du localisateur de produits. De l'avis du président de l'entreprise, c'est un outil fort apprécié de certains internautes, pouvant magasiner dans le commerce après avoir dressé leur liste de commissions grâce au site Web.

La même analyse est faite chez *L'Électronicien*. Même s'il n'existe pas d'outil spécifique au Web pour faire du pré-magasinage, la circulaire électronique présente en avant-première les promotions à venir. Ainsi, l'information mise à disposition du consommateur par ce biais, de même que les liens avec les sites Web des manufacturiers et les conseils spécifiques donnés sur le matériel et son installation constituent une valeur-ajoutée, permettant au consommateur d'arriver en magasin avec des points de repère. Notre interlocuteur s'était exprimé en ce sens en précisant, en parlant des clients qu' « Ils sont connaissants, parce qu'ils sont allés voir sur le site Web. Ils arrivent en magasin avec de l'information ». Ces propos confirment ainsi les hypothèses de Benjamin et Wigand (1995), pour qui les informations véhiculées sur un site Web permettent de répondre objectivement aux questions du consommateur.

En plus de l'aspect informationnel, certains sites Web ont évolué, proposant un contenu promotionnel voire un système transactionnel. Notre échantillon d'entreprise s'éclate ici en deux groupes. Le premier est composé d'entreprises ayant un site Web promotionnel, alors que les autres ont un site Web de nature transactionnelle, si l'on se réfère à la classification de Bégin, Tchokogué et Boisvert (2002). En réalité nos entreprises composent ces deux derniers groupes : trois sont de nature promotionnelles (*Le Bricoleur*, *Le Pharmacien* et *L'Électronicien*), tandis que

les trois autres entreprises sont de nature transactionnelle (*L'Épicier*, *Le Quincaillier* et *Le Libraire*).

Malgré les possibilités impressionnantes du Web aujourd’hui, *Le Pharmacien* et *Le Bricoleur* nous ont fait comprendre qu'il n'était pas dans leur intérêt, ni celui de leurs clients de développer un site plus intégré; l'aspect promotionnel convient à leur stratégie actuelle, d'autant plus que certaines barrières de leur environnement respectif encadrent leur profession. Ainsi, pour *Le Pharmacien*, la législation empêche de vendre des médicaments par Internet, tandis que pour *Le Bricoleur*, le site Web n'est pas un modèle économique rentable pour vendre en ligne. Qui plus est la livraison est un problème majeur dans son cas³⁷.

Pour les sites Web transactionnels, ils se présentent sous deux formes. *Le Quincaillier* offre un site transactionnel intégrant toute la chaîne de valeur (magasinage, commande, paiement sécurisé en ligne et livraison à domicile). C'est une entité indépendante des magasins qui s'occupe des commandes en ligne et qui livre directement les cyberconsommateurs.

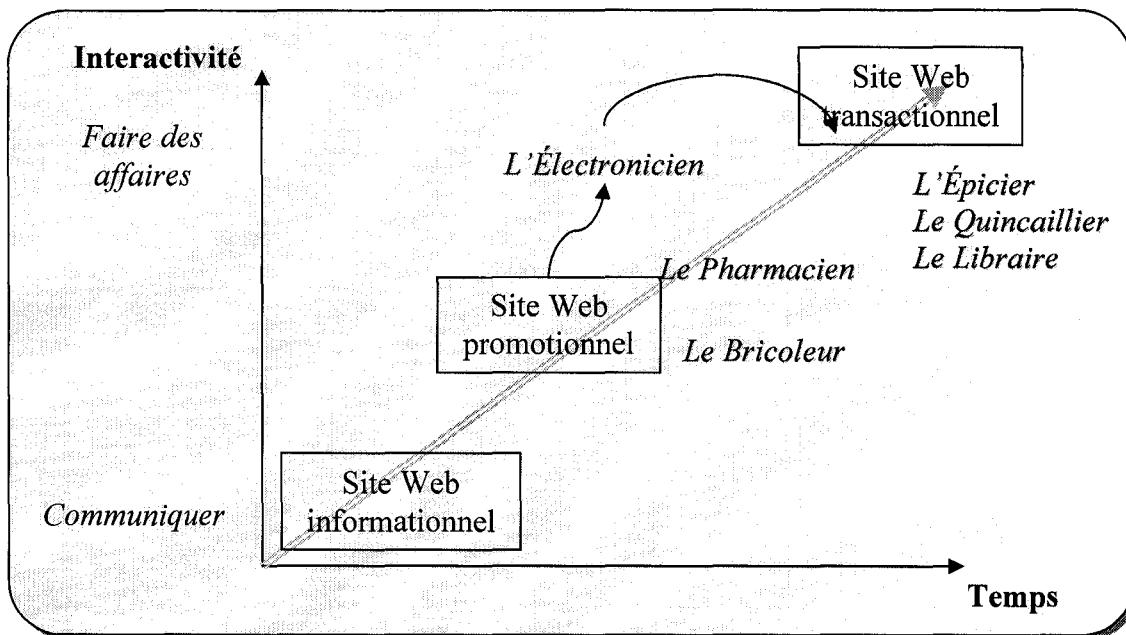
À l'inverse, pour *L'Épicier*, la participation des supermarchés est indispensable, puisqu'ils reçoivent, assemblent, encaissent et au besoin livrent les commandes envoyées par les consommateurs via le site Web du siège social, comme le précisent Lafrance et Brouillard (2002), qui ont étudié le processus de commerce électronique de cette entreprise :

« ...Internet n'a pas franchi les portes des épiceries même si c'est sur les épaules des marchands que repose la distribution des produits destinés aux internautes. [...] Pour éviter que les marchands franchisés ne perçoivent cette évolution comme une menace éventuelle, on a, dès le départ statué qu'il leur reviendrait d'assembler et de livrer les commandes des internautes. »

³⁷ Notre interlocuteur nous avait expliqué, qu'étant donné les consommateurs magasinant auprès de l'enseigne, il était difficile de leur livrer les produits; le camion de livraison pouvant accuser un retard dans sa tournée, ce qui nuit au travail des entrepreneurs en construction, attendant les matériaux sur le chantier. Ainsi, le libre-service en magasin constitue, selon lui, le meilleur choix et le plus efficace pour servir cette clientèle, sans compromettre les relations acheteur-vendeur.

Ainsi, deux modèles existent, mais sont limités à la fois par le type de produits vendus, de même que la logistique mise en place pour les livrer aux clients, sans les décevoir. *L'Électronicien*, quant à lui, étudie la possibilité de passer d'un site Web promotionnel à transactionnel en s'inspirant du modèle d'affaires électroniques ayant fait la réussite de *L'Épicier*. La figure 45 ci-dessous résume la position des entreprises en matière d'intégration des fonctionnalités des sites Web.

Figure 45
Cartographie de l'intégration fonctionnelle des sites Web des entreprises étudiées



Notons qu'en principe, les sites Web évoluent en fonction du temps passant de fonctionnalités basiques semblables à une carte d'affaire électronique (site Web informationnel) à un aspect promotionnel, mettant en valeur diverses fonctionnalités marketing décrites dans cette thèse. L'apogée (site Web transactionnel) n'est l'apanage que de quelques entreprises et ne saurait être considérée comme une fin en soi. Nombreuses sont les entreprises pouvant s'en dispenser.

3 – La stimulation en ligne et hors ligne

Deux sections composent cette partie, à savoir la stimulation hors ligne et en ligne : c'est par cette dernière notion que nous entamons nos analyses.

3.1 – La stimulation en ligne

3.1.1 – Le référencement dans les moteurs de recherche

Au niveau du référencement dans les moteurs de recherche, nous avons testé le classement des noms de domaine des entreprises de l'échantillon dans divers moteurs de recherche utilisés au Québec. Ainsi, les moteurs de recherche de la Toile du Québec, Google, Altavista et le réseau Microsoft Canada ont été utilisés³⁸. Nous avons investigué cette variable dans la mesure où les responsables interrogés n'ont pu nous donner d'informations sur le référencement de leur site Web dans les moteurs de recherche.

Ainsi, cette activité est le fruit des agences de communication qui gèrent les sites en question et comme le montre le tableau ci-après, le référencement est adéquat, puisque la plupart des occurrences apparaissent en première position. À titre indicatif, sur Google.ca, *L'Électronicien* apparaît en première position sur 634 pages recensées contenant le mot « *L'Électronicien* ». Une seule faille est à noter au niveau du *Bricoleur* sur le moteur Google, puisqu'on ne trouve pas l'accès direct au site Web, mais tout un ensemble d'occurrences présentant le nom « *Bricoleur* ».

Par ailleurs, l'adresse Web de ces entreprises se compose d'une extension qui diffère selon les entreprises. À l'origine, rappelons que les entreprises commerciales présentaient une extension sous forme de « .com » et que les autres extensions devaient représenter les zones géographiques de localisation des entreprises dans leurs pays respectifs. Ainsi, « .ca » stipule que le site Web de l'entreprise est basé au Canada.

Par défaut, de nombreuses entreprises ont choisi l'extension « .com », la législation étant quasi inexistante. Cela se reflète dans notre échantillon où *Le Bricoleur*, *L'Électronicien*, *Le Pharmacien* et *Le Libraire* ont choisi cette extension. *Le Quincaillier* a, pour sa part, opté pour le « .ca », tandis que *L'Épicier* a du se

³⁸ Ces moteurs sont les plus utilisés en langue française au Québec. Notons toutefois à des fins techniques, que La Toile du Québec est un annuaire et que Copernic est un métamoteur, utilisant d'autres moteurs de recherche, mis à jour régulièrement et paramétrables par l'internaute.

contenter d'un « .net », extension normalement réservée aux réseaux. C'est toutefois la seule entreprise qui a pu nous fournir une explication concernant le choix de ce nom de domaine. L'explication donnée par notre interlocuteur est suffisamment explicite pour le laisser parler :

« Au début, qu'on l'a lancé, c'était pire parce que *L'Épicier.com* appartenait à un bureau d'avocats (les initiales des membres), et quand eux, ont décidé de fermer leur site Web, on a voulu acheter leur raison sociale, mais comme c'était une compagnie américaine de New York, il était beaucoup plus facile pour *L'Épicier* États-Unis de s'entendre avec eux. Donc, eux, ont pris la raison sociale *L'Épicier.com*. [...] En fait, ce qui est arrivé, on n'avait pas le droit d'acheter *L'Épicier.net* à l'époque. Le conseil Internic réservait les .net aux réseaux informatiques. Ce qu'on a fait, c'est qu'on fait notre demande en disant qu'on était un réseau d'*Épiciers*. [...] net, network. Et eux, les donnaient à des réseaux comme Digital, etc. donc, on était un des premiers à utiliser l'appellation net. On nous a dit "qu'est ce que vous faites avec net ? Tout le monde a com". mais ! Et là, *L'Épicier.ca*, on l'a acheté. On ne s'en sert pas. [...] Parce que si on s'en va dans le reste du Canada, on va probablement penser un jour à utiliser *L'Épicier.ca* pour le reste du Canada. »

Tableau 39
Le référencement des entreprises étudiées dans les principaux moteurs de recherche

	<i>Le Bricoleur.com</i>	<i>L'Électronicien.com</i>	<i>L'Épicier.net</i>	<i>Le Quincaillier.ca</i>	<i>Le Pharmacien.com</i>	<i>Le Libraire.com</i>
<i>Toile du Québec</i>	1 ^{er} / 4	1 ^{er} / 2	1 ^{er} / 2	1 ^{er} / 2	1 ^{er} / 2	1 ^{er} / 1
<i>Google</i>	2 ^{me} / 3 590	1 ^{er} / 634	1 ^{er} / 24 000	1 ^{er} / 87 900	1 ^{er} / 17 600	1 ^{er} / 7 420
<i>Altavista</i>	1 ^{er} / 1 106	1 ^{er} / 260	1 ^{er} / 13 170	1 ^{er} / 8 577	1 ^{er} / 6 799	1 ^{er} / 1 816
<i>MSN</i>	1 ^{er} / 2 179	1 ^{er} / 1 850	1 ^{er} / 218 750	1 ^{er} / 30 258	1 ^{er} / 9 997	1 ^{er} / 2 118
<i>Copernic</i>	2 ^{ème} / 43	2 ^{ème} / 40	2 ^{ème} / 52	1 ^{er} / 42	1 ^{er} / 46	2 ^{ème} / 39

3.1.2 – La publicité en ligne

Nous avons précisé que les banderoles publicitaires constituaient la forme de publicité électronique la plus prisée, et sans doute la plus efficace sur Internet. Toutefois, parmi les entreprises en ayant fait l'usage, le discours est sensiblement le même : c'est inefficace et d'autres moyens de communication plus ciblés présentent

une meilleure efficience. *Le Bricoleur*, *Le Quincaillier* et *L'Épicier* ont bâti des campagnes de publicités sous forme de bannière, mais leur efficacité reste dubitative. *Le Libraire*, quant à lui a opté pour une stratégie plus efficace.

Laissons le responsable du commerce électronique de *L'Épicier* nous décrire l'utilisation de son entreprise de cet outil. Il dépeint assez bien la situation en usage au cours de ces dernières années et résume à lui seul les propos tenus par bon nombre de ce confrères en la matière :

« En fait, on est assez représentatif de ce qui s'est passé sur Internet en général, c'est qu'on a fait des campagnes de bannières, qui n'ont pas donné les résultats escomptés. [...] Et je dirai que les bandeaux sur Internet, c'est un peu ce qui est arrivé. C'est qu'au début, on a signé un contrat avec Sympatico, qui est un généraliste, dans le fond, et oui, on est peinturé partout, sauf qu'on s'adresse toujours au même public. Le public nous voit plus, le taux de clic* est en chute libre. Ce qui a fait qu'on n'a pas renouvelé notre contrat et après cela, on y est allé de façon ponctuelle, c'est-à-dire, je m'adresse aux femmes, je vais aller sur ServiceVie. [...] Exactement, et encore là, ça ne fonctionnait pas tant que cela. »

Un constat similaire a été dressé par le responsable du site Web du *Libraire* :

« On a essayé dans les premiers temps, mais elle n'est pas très loin l'époque où les gens de Sympatico rentraient chez nous et s'attendaient de ressortir, en s'imaginant que pour le privilège d'être avec Sympatico, on devait débourser 15 000 \$ pour 3 mois. Et à la limite, on se trouvait un peu toton de refuser. Sur Yahoo ! et Altavista, on n'y pensait même pas. Mais j'ai fait quelques essais pour une valeur totale de 8 000 \$ et c'était réparti sur Netgraphe – qui n'était pas encore propriété de Canoé – donc, oui, je me suis fait prendre. Puis, c'est terminé, on ne le fera plus, je ne suis pas le seul, puisqu'AOL a quelques problèmes... »

Ce faisant, il a opté pour une nouvelle approche, basée sur la publicité en ligne, à savoir l'échange de bannière. À ce propos, elle consiste à mettre en valeur une bannière partenaire sur son site Web en échange de la présence de la sienne sur le site Web du partenaire. Ainsi, le principe de l'hypertexte est mis en valeur ; les internautes intéressés par le contenu de la bannière cliquent sur cette dernière pour

visiter le site du *Libraire*. Ce principe, répété avec de nombreux partenaires draine du trafic, qui engendre des ventes.

« J'ai contacté les gens de *L'Épicier*. Et ça a commencé comme cela, les gens de Ste-Justine, les gens d'Énergie Cardio. Ils mettent un lien vers *Le Libraire*, nous on en met un vers le leur. Ça me permet de présenter les livres sur le mal de dos, la condition physique. On analyse les ventes qui se font en magasins. Les livres sur le massage, les médecines douces,... alors j'ai contacté l'association des chiropraticiens. Pas de problèmes, on met un lien vers le site du *Libraire*. Alors, j'ai une quinzaine de partenaires comme cela. »

L'autre avantage de ce système est que cela ne coûte pas trop cher : « Ce partenariat là, a été la façon qu'on a trouvé pour avoir de la visibilité, pour faire du trafic, sans que cela nous coûte des fortunes. »

3.1.3 – Le courrier électronique et le marketing de permission

Un autre outil de stimulation est le courrier électronique. Il n'est pas utilisé en tant que tel par les entreprises de notre échantillon. Ces dernières ont plutôt recours à une autre forme de communication électronique : le marketing de permission. Il s'agit d'une forme de communication dans laquelle l'internaute adhère volontairement et accepte de recevoir du matériel promotionnel en échange.

C'est ainsi la stratégie de communication de pression et d'aspiration définie par Lehu (2001). L'entreprise offre la possibilité au consommateur de s'abonner à une liste de diffusion à travers laquelle on lui enverra du matériel promotionnel, des coupons rabais, la circulaire électronique ou un lien vers cette dernière, la participation à des concours en ligne,...

Ainsi, la lettre d'informations bimensuelle de *L'Épicier* est envoyée par courrier électronique et comprend de l'informations sur la nutrition, des recettes, des trucs et astuces et des offres promotionnelles (concours et rabais chez un partenaire). *Le Pharmacien* propose d'enregistrer les internautes sur son site Web et leur envoie ensuite des coupons rabais.

Cette forme de communication est encore récente, mais comme le rappelle Godin (2001), elle « permet aux entreprises de construire avec eux [les clients] une relation sur le long terme, d'instaurer un climat de confiance, de renforcer la reconnaissance de leur marque...et d'augmenter considérablement les chances de réaliser une vente ». Elle conjugue ainsi les outils de CRM que nous abordons dans la section relative à la personnalisation des échanges entre l'entreprise et ses clients.

3.2 – La stimulation hors ligne

Cinq des six entreprises font mention de l'adresse de leur site Web sur des supports de communication traditionnels plus ou moins populaires, allant de la publicité télévisée à l'utilisation de l'identité visuelle. *Le Libraire*, quant à lui, n'ayant pas de stratégie de communication marketing formalisée, il ne focalise pas sur ce concept.

La stimulation hors ligne se concentre principalement sur des outils traditionnels faisant référence au visuel. Ainsi, les circulaires ou la publicité télévisée encore constituent les outils les plus utilisés. Pour les circulaires, *Le Bricoleur*, *L'Électronicien*, *L'Épicier*, *Le Quincaillier* et *Le Pharmacien* y ont recours, principalement au dos de cette dernière. Pour les messages télévisées, l'adresse Web est moins facile à prendre en note puisqu'elle n'apparaît bien souvent qu'à la fin du message pour une courte durée. Toutefois, elle présente le mérite d'être là et si la télévision a pour objectif d'attirer l'attention du téléspectateur, le site Web présente l'intérêt de fournir de l'information supplémentaire sur le produit ou l'entreprise présentés.

Par ailleurs, *L'Épicier*, *Le Quincaillier* ou *Le Pharmacien* ont recours à un autre moyen de communication moins traditionnel pour présenter l'adresse de leur site Web : il s'agit des sacs en plastique.

Deux entreprises proposant un site Web transactionnel (*L'Épicier* et *Le Quincaillier*) utilisent de leur côté des moyens de communication moins classiques, mais dont l'efficacité ne doit pas être négligée en raison de la visibilité qu'ils offrent :

il s'agit des remorques des camions de livraison. Bien entendu, cette politique de communication n'est pas aussi souple qu'un autre outil, mais elle demeure une façon de faire passer un message. Comme l'a résumé le responsable du *Quincaillier* : « Les camions sur la route, le site Web est là. À toutes les fois qu'on refait les peintures sur les camions, le site Web est là. »

Même si les moyens mis en œuvre ne semblent pas toujours adéquats pour atteindre un large public de façon à augmenter le trafic sur leur site Web, les entreprises gardent espoir car en matière d'éducation du consommateur, elles misent sur la formation autonome de ces derniers. Ainsi, il ne semble pas que le besoin soit impératif de mentionner l'adresse de son site Web sur un quelconque support ; les consommateurs s'accommodant bien seul pour la trouver. Notre interlocuteur chez *Le Pharmacien* nous a résumé sa conception de la situation ainsi :

« Les gens y vont, mais je pense que c'est spontané. On n'a pas ce réflexe sauf que mécaniquement, on le dit parce qu'il faut le dire. On se dit c'est une réflexe qu'il faut créer. »

Des propos similaires sont tenus chez *Le Bricoleur*. Il semble utile de le préciser, mais sans trop le marteler : « Ce qu'on veut faire, ce n'est pas vraiment en faire un fer de lance, on veut que les gens sachent que ça existe, qu'ils peuvent y accéder ».

À l'inverse, pour *Le Quincaillier*, il semble important de préciser l'adresse du site Web : « Puis, on devrait toujours le mettre parce que c'est une partie intégrante de notre vie aujourd'hui. Alors, en ce qui me concerne, ça devrait toujours être affiché. Parce qu'on sait que si les gens vont sur le site Web, ils s'attachent. » Ici, toutefois, étant donné que le site Web est de nature transactionnelle, il constitue une source de revenus supplémentaires pour l'entreprise. De ce fait, en connaissant l'adresse du site Web, le consommateur a le choix du type de magasinage : en ligne ou traditionnel.

Le tableau 40 synthétise les outils de la stimulation hors ligne pour les entreprises de notre échantillon. Il nous a été difficile de comparer les résultats obtenus avec ceux de l'étude de Nuss (2002) ; les résultats n'étant comparables que pour la télévision. Il s'avère toutefois que la proportion d'entreprises de notre échantillon faisant appel à la télévision pour mentionner l'adresse de son site Web est supérieure à celle rapportée par Nuss (2002) pour la même variable. Les autres outils précisés par l'auteure (publicité dans un magazine, Publipostage, Inscription sur l'emballage, Publicité radiophonique et Panneau d'affichage urbain) n'ayant pas été mentionnés pour nos cas.

Tableau 40
Les outils traditionnels de la stimulation hors ligne des entreprises étudiées

<i>Proportion de notre échantillon</i>	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
83,33 %	Ciculaire	Ciculaire	Ciculaire	Ciculaire	Ciculaire	-
50 %	Publicité télévisée	Publicité télévisée	Publicité télévisée	-	-	-
50 %	-	-	Sac en plastique	Sac en plastique	Sac en plastique	-
33,33 %	-	-	Camion	Camion	-	-

Pour mettre en relief les résultats obtenus avec ceux que rapporte Diorio (2002) en mentionnant l'étude de IMT Strategies, les internautes découvrent les sites Web par le biais des moteurs de recherche dans 45,8 % des cas, 4,4 % par les magazines, 1,4 % par la télévision, 1,2 % par le courrier électronique. Ce qui est le plus surprenant, c'est que 2,1 % d'entre eux tombent sur un site Web par pur hasard. C'est dire ici les insuffisances des activités de stimulations menées par les six entreprises étudiées.

Cette partie présentée, nous nous proposons d'étudier maintenant le construit mettant en relation les entreprises et leurs clients, en nous attardant sur les stratégies mises en place (personnalisation, datamining, fidélisation,...) développées pour attirer, maintenir, fidéliser et mieux connaître les clients.

4 – Le lien entre l’entreprise et les consommateurs

Au sein de cette section, nous aborderons trois thèmes présentés sur notre modèle de recherche, à savoir les aspects interactionnels, les aspects personnels et le datamining. Ces éléments constituent les pôles du marketing relationnel, concept déjà ancien, mais popularisé avec les nouvelles technologies et qui permet, entre autres, comme le rapporte Nantel (2003a) de :

- Personnaliser le site Web d’une entreprise ou son marketing à peu de frais.
- De personnaliser les produits et les services vendus aussi rapidement qu’économiquement.
- De traiter efficacement les données relatives aux clients de façon à mieux répondre à ses attentes et à calculer ce qu’il en coûte pour l’appâter et le fidéliser.

Cette relation d’éléments subséquents paraît simple en apparence. Elle est toutefois loin d’être utilisée par les entreprises étudiées ici.

4.1 – Les aspects interactifs

Les aspects interactifs constituent un thème général faisant appel à des notions plus spécifiques tels que le marketing de permission et la personnalisation des sites Web, l’interactivité à proprement parler pour contacter l’entreprise et des outils de la communication marketing électronique qui en découlent.

L’interaction de l’entreprise avec ses clients est devenue indispensable notamment en raison de la vocation initiale informationnelle des sites Web, ainsi que des possibilités de communication engendrées par Internet (Hoffman et Novak, 1996). À l’exception du *Quincaillier*, pour lequel nous n’avons pas trouvé la présence d’un lien hypertexte permettant de contacter un gestionnaire du site Web ou un responsable du service à la clientèle toutes les autres entreprises disposent d’une rubrique bien identifiée pour établir une relation avec l’entreprise. Nous n’avons pas

cependant été en mesure d'en connaître l'efficacité, et si l'entreprise se faisait un devoir de répondre à toutes les requêtes et dans quel intervalle de temps.

L'Électronicien, en pleine réflexion pour sa refonte de sa stratégie de communication, s'interrogeait d'ailleurs à haute voix sur cet aspect, qu'il désirait pousser encore plus loin, pour permettre à l'internaute de développer un lien privilégié avec la bannière et le fidéliser :

« [...] mais par contre notre site Web, on va le regarder beaucoup pour l'amener comme un outil de communication, pour l'amener plus comme ce que vous disiez auparavant, l'amener plus à faire des interactions entre le client et nous. »

D'ailleurs, cette fidélisation engendre des résultats additionnels bénéfiques à l'organisation, qui constituent les bases de la GRC : « Et il ne faut pas oublier aussi, quand on garde le contact avec nos clients, on a plus de chances de leur vendre des choses additionnelles.»

La personnalisation du site Web n'est malheureusement disponible que pour certains sites Web transactionnels du *Quincaillier* et de *L'Épicier*, alors qu'il s'agit d'une tendance émergente en pleine croissance. La personnalisation du site Web permet au client « à l'accueillir par son nom, à afficher aussitôt ce qui l'intéresse et à lui faire des propositions cohérentes avec son profil » (Seybold, 2000). Pour *Le Quincaillier*, la mise en page, avec les rubriques d'intérêt est modifiée, ce qui procure des atouts comme des déconvenues : « Effectivement, c'était ça dès le début, dans les premières versions. Mais ça, il y a toujours des gens qui vont aimer et d'autres à qui ça ne plaira pas. » Pour *L'Épicier*, un système intelligent reconnaît les préférences du consommateur en fonction de ses achats passés et propose les marques déjà achetées, lors de la sélection de certains produits. Ce système agit à l'instar du modèle de personnalisation d'Amazon, en fonction du profil passé des achats de l'internaute. Toutefois, concernant sa lettre d'information bimensuelle, *L'Épicier* n'a pas encore opté pour la personnalisation de ce mode de communication, même si on avoue que c'est dans l'air du temps :

« En ce moment, on est encore à une "newsletter" pour 40 000 personnes, on n'a pas commencé à faire de la ségrégation, mais c'est certain que dans un avenir rapproché, ce qu'on aimera faire, c'est ça, se positionner. »

Le tableau 41 ci-après illustre les techniques de personnalisation et interactives utilisées par les entreprises de notre échantillon. Mis à part les possibilités de contacts entre l'entreprise et ses clients, nous établissons un constat décevant du peu d'utilisation des autres techniques, parfois fort utiles et basiques.

Tableau 41
Les formes d'interactions possibles entre l'entreprise et le consommateur

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Liste de diffusion</i>	-	-	Infocourriel bi-mensuel	-	Rubrique « Abonnement courriel »	-
<i>Contact de l'entreprise</i>	Rubrique « pour nous joindre »	Rubrique « Contacts	Rubrique « Pour nous joindre »	-	Rubrique « Vos commentaires »	Rubrique « Écrivez-nous »
<i>Personnalisation</i>	-	-	Indirectement lors de l'achat	Rubrique « Mon Quincaillier »	-	-
<i>Autres outils</i>	Forum de discussion	-	-	-	-	-

4.2 – Le datamining

D'un autre côté, la notion de gestion de la relation client n'est pas encore usitée dans les entreprises composant notre échantillon, mais une réflexion est amorcée par *Le Bricoleur* pour l'année 2003. Notre interlocuteur nous confiait cependant qu'en dépit de ressources logicielles et humaines, il était difficile de mettre en place un vrai programme efficace pour améliorer les relations entre l'entreprise et sa clientèle, mieux comprendre cette dernière pour mieux la servir. Toutefois, en se basant sur la cible définie précédemment par l'entreprise, à savoir, les professionnels du bâtiment – les clients les plus profitables – l'entreprise s'est donnée pour mission

de mettre en place un tel outil, qui est d'ores et déjà vu comme un outil fort utile (« oui, il y a le CRM qui va nous aider beaucoup »).

Les atouts de la gestion de la relation client sont toutefois nombreux pour les entreprises, et permettent, entre autres, à une entreprise, de déterminer et de cibler ses meilleurs clients, les plus rentables et les conserver (fidélisation) pour leur vendre des produits plus profitables et plus importants, rapportent Geoff (2000) et Johnson (1999). C'est ce qu'à compris *Le Bricoleur* dans les propos que nous avons rapportés.

À ce propos, Nantel (2003b) rapporte les résultats d'une étude du *Boston Consulting Group*, selon laquelle « le coût d'acquisition de chaque nouveau client était de 55 \$ pour les entreprises offrant des produits en ligne, par rapport à 34 \$ pour les entreprises traditionnelles ». Toutefois, pour celles disposant d'un système de gestion de la relation client, le coût passait à 14 \$. Enfin, le coût de rétention passait de 24 \$ pour celle ne disposant pas d'un tel système à 6 \$ pour les entreprises ayant mis en place des bases de données clients.

Des propos similaires sont tenus par Kalakota et Robinson (1999), qui rappellent effectivement qu'il coûte six fois plus cher de vendre un produit ou un service à un nouveau client qu'à un ancien et qu'une entreprise peut accroître ses profits de 85 % en augmentant son taux de conservation annuelle de clients de 5 % seulement. C'est dire les atouts de telles pratiques, inexistantes dans les entreprises étudiées ici.

Avant de parler de la notion de forage des données, terminons nos propos en précisant que seul *Le Bricoleur* avait défini les bases de l'utilisation de la GRC. Les autres entreprises n'en ayant pas fait mention, ni fourni les réponses à nos questions, nous pouvons nous demander, si dans un premier temps, elles ont eu vent de tels outils.

En adéquation parfaite à la gestion de la relation client, les outils de forage des données (datamining) ne sont toutefois pas plus utilisés que la GRC dans les entreprises que nous avons étudiées.

Certaines entreprises, comme *Le Pharmacien* expriment ouvertement leur désintérêt face à de telles méthodes, malgré la présence d'une myriade de données dans ses bases. En fait, l'entreprise opte plus volontiers pour les enquêtes sur-mesure auprès de sa clientèle lors d'études spécifiques :

« Mais on préfère faire des sondages ou des enquêtes pour avoir une information la plus pertinente possible, *ad hoc* et qui nous permet de confirmer ou d'infirmer des choses pour pouvoir avancer... »

Son centre de traitement des données s'intéresse particulièrement à la gestion des stocks. Il n'y a pas de mise en relation des achats des clients avec les produits distribués, ni d'études faites à partir des clients utilisant la carte de fidélité. Le dataminign sert à l'entreprise pour la gestion des stocks et le réapprovisionnement des pharmacies :

« à ce moment là, il y a le centre RX ici, lui c'est tous les réseaux informatiques et de télécommunication du groupe, qui permet cette espèce d'interaction entre les succursales et le siège social, mais beaucoup plus en terme de produits, de denrées et de marchandises. »

D'autres entreprises, comme *Le Bricoleur* confessent qu'elles n'utilisent pas suffisamment les données provenant des consommateurs et des ventes, mais reconnaissent l'intérêt de les utiliser. À ce chapitre, leur plan de développement s'inscrit dans la même veine que le plan d'utilisation de la gestion de la relation client, présentée précédemment. Le responsable interrogé nous donnait d'ailleurs sa vision de cette stratégie :

« Pas suffisamment, mais c'est le projet de cette année. Parce que les gens souvent nous demandent s'ils peuvent recevoir des emails, des nouveautés, des choses comme cela. Donc cette année, on va

avoir un petit peu, on va commencer à développer un outil de « push » justement. »

Pour les autres entreprises, le constat est simple à faire : il n'y a pas d'utilisation de datamining à l'heure actuelle et aucune information émanant des responsables interrogés ne laisse entrevoir, à l'heure actuelle, une future démarche dans ce sens. Le tableau 42 ci-après résume l'utilisation de ces deux aspects par les entreprises étudiées.

Tableau 42
Le datamining et la gestion de la relation client

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Datamining</i>	Réflexion en cours	Non	Non	Non	En partie pour les stocks	Non
<i>Gestion de la relation client</i>	Réflexion en cours	Non	Non	Non	Non	Non

4.3 – La fidélisation

La fidélisation constitue l'élément central pour quatre entreprises de notre échantillon, mais les programmes de fidélité sont différents : pour *Le Pharmacien*, *Le Quincaillier* et *L'Électronicien*, il s'agit d'un programme de fidélité « maison », pour *L'Épicier*, c'est un programme auquel adhèrent des entreprises oeuvrant dans des secteurs divers. Toutefois, *Le Pharmacien* est en voie de transformer son programme maison en un programme commun.

Le Quincaillier est sans doute l'entreprise ayant inventé le concept de fidélisation au Canada, avec son principe d'argent boni. Ce système de fidélisation fonctionne toujours et permet au client d'obtenir des bonus pour des achats effectués de façon traditionnelle ou électronique (carte à puce *Le Quincaillier* ou en ligne). Ce programme de fidélisation existe donc sous deux formes ; il a donc été intégré de façon judicieuse par l'entreprise et les bonifications supplémentaires lors de l'achat en ligne incitent les consommateurs à opter pour ce mode d'achat.

L'Électronicien propose lui aussi un programme maison, apparenté à sa carte de paiement maison, qu'il considère comme un simili programme de fidélisation. L'utilisation de cette forme de crédit incite le consommateur à revenir au magasin et à payer avec le même mode de paiement. Il s'agit toutefois d'un programme marginal, si l'on se réfère à la définition du concept.

Pour *Le Pharmacien*, au moins deux programmes existaient et cohabitent jusqu'en décembre 2003, date à partir de laquelle le programme de fidélisation commun à d'autres enseignes – en vigueur depuis le printemps 2003 – entrera en vigueur comme système unique de bonification lors des achats effectués en magasin. Peu de raisons nous ont été données pour expliquer le choix de l'entreprise de se joindre à ce programme commun, mais il y a fort à parier que l'entreprise risque de s'attirer ainsi une clientèle captive, déjà fidèle à d'autres bannières complémentaires dans la nature des achats³⁹.

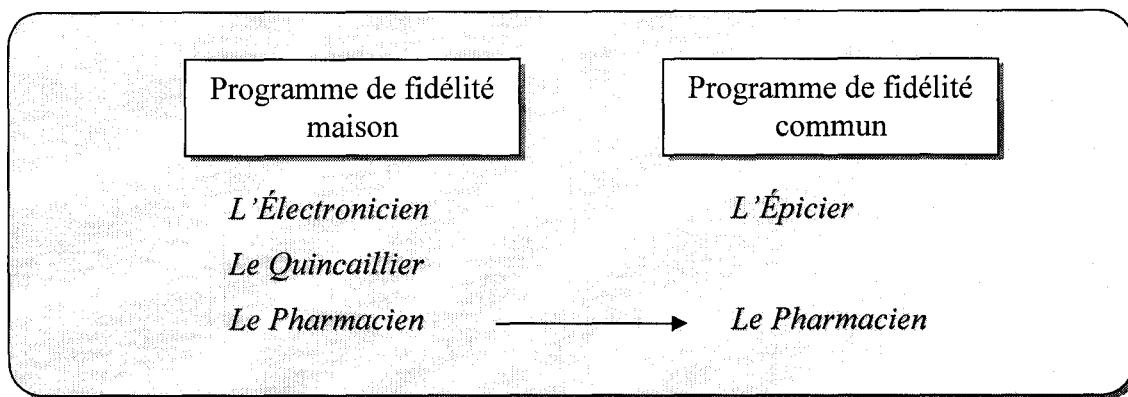
Enfin, *L'Épicier* est membre depuis fort longtemps de ce programme commun, qu'il utilise de façon exemplaire : toutes les ressources de la communication mises à sa disposition sont utilisées :

« Quand tu embarques dans un programme comme cela, ça devient ton focus, il faut vraiment que tu tapes sur le clou. Donc Air Miles fait partie de notre programme de communication. »

Ainsi, la PLV, les sacs en plastique, les remorques des camions de livraison, ainsi que le site Web sont aux couleurs du programme de fidélisation. On assiste ici à une intégration du programme dans les autres outils de la communication, y compris les outils électroniques. Rappelons, en effet que des coupons, imprimables depuis le site Web, permettent aux consommateurs d'obtenir des points supplémentaires pour des achats effectués en magasin. La figure 46 ci-dessous résume la situation actuelle.

³⁹ On compte, entre autres, une station-service, une chaîne de magasins de bricolage une chaîne de magasins d'alimentation (*L'Épicier*), une chaîne de nettoyeur,...

Figure 46
Les divers types de programmes de fidélisation des entreprises étudiées



5 – L'intégration ou la nécessaire complémentarité des stratégies traditionnelle et électronique

Nous avons noté des conceptions fort différentes de la notion d'intégration. En matière de communication, tout peut être intégré, que ce soient les objectifs, la cible, les axes de la stratégie de communication, mais aussi des éléments comme l'identité graphique et visuelle (selon les propos du PDG du *Bricoleur*).

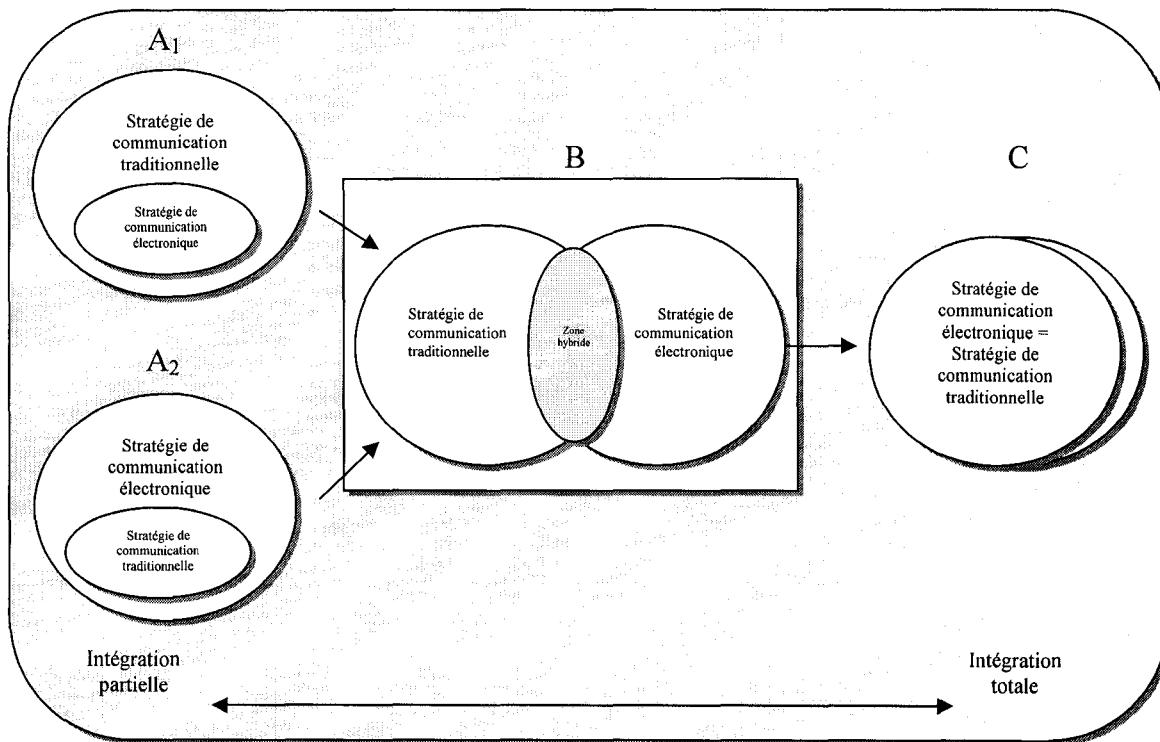
Toutes les entreprises, en apparence se sont situés sur le même modèle d'intégration, mais aucune en réalité ne présente de nombreux points communs pour qu'on puisse modéliser l'intégration, en affirmant que le positionnement sur un des modèles d'intégration nécessite de répondre à certains critères. Mêmes les auteurs ayant développé le concept de communication marketing intégré ne fournissent pas aujourd'hui de modèle pour mesurer cette intégration (Kitchen et Schultz, 2000), ce qui ouvre la porte à des critiques à ce niveau (Cornellissen et Lock, 2001).

C'est donc le modèle B, que nous présentions dans la première partie de cette thèse qui a été souligné par tous nos interlocuteurs. Rappelons qu'il correspond à une stratégie hybride, dans laquelle les entreprises issues de la phase A initiale (A_1 ou A_2) ont trouvé un juste milieu dans l'utilisation conjointe des différentes stratégies traditionnelle et électronique. Comme nous le mentionnions également, les deux stratégies peuvent avoir des buts complémentaires. Toutefois, rappelons que des

points communs peuvent exister, comme nous l'avons mis en valeur sur les modèles d'intégration présentés pour chacun des cas d'entreprises étudiées.

Quoiqu'il en soit, il semble donc qu'il y ait plusieurs façon de considérer l'intégration et chacun des interlocuteurs rencontrés s'est exprimé en ce sens. À l'instar du modèle présentant le niveau d'intégration fonctionnelle des sites Web des entreprises (figure 47), nous pouvons aussi utiliser une gradation dans le niveau d'intégration des communications électronique et virtuelle.

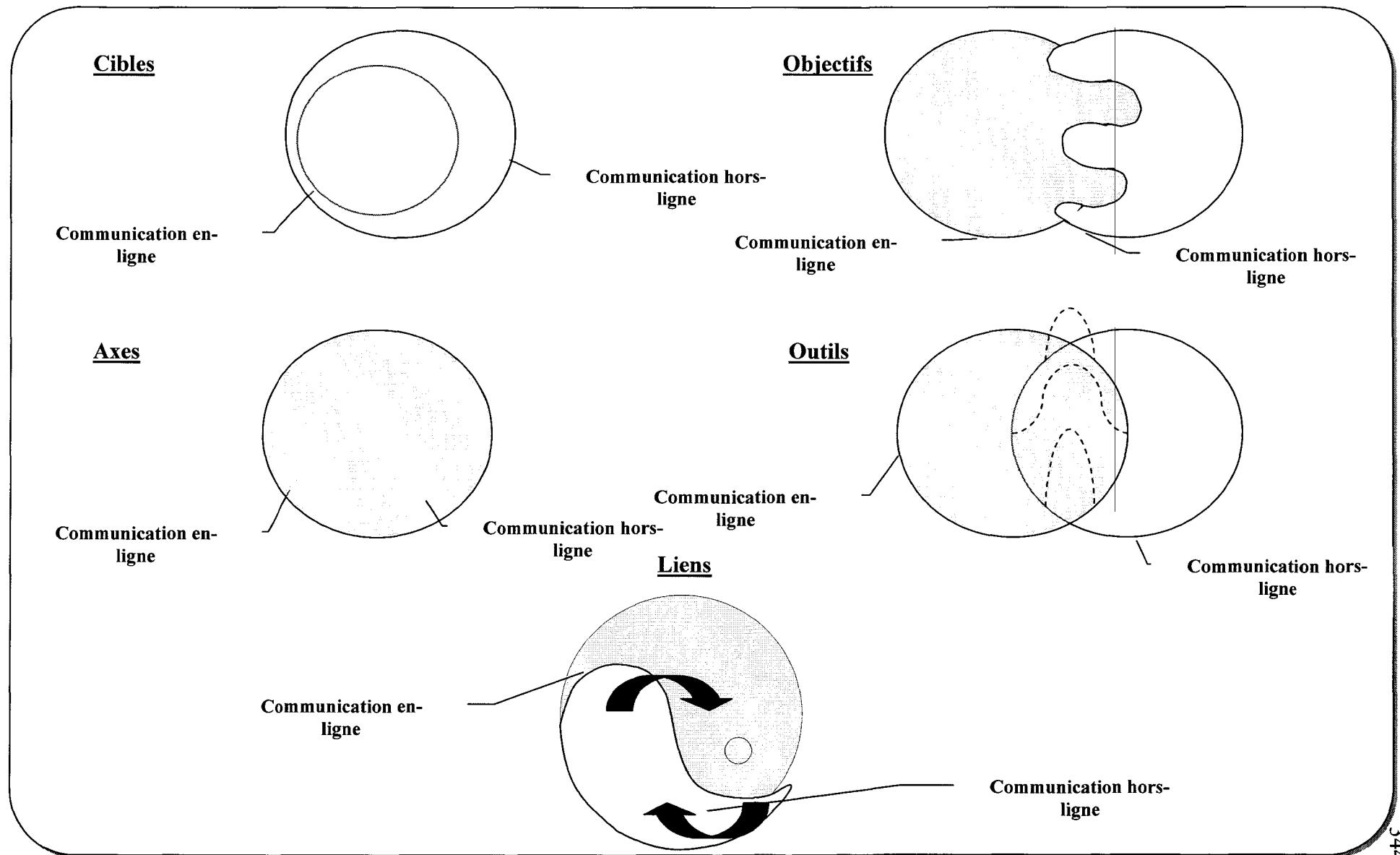
Figure 47
Les différentes formes d'intégration des stratégies de communication traditionnelle et électronique



Comme nous avons découpé notre recherche sur la stratégie de communication selon plusieurs dimensions liées à la cible, aux objectifs, aux axes et aux outils de la communication. En guise de synthèse, nous avons représenté chacune de ces dimensions à l'aide de notre cadre spécifique de recherche (figure 48).

Figure 48

Les différentes formes d'intégration des stratégies de communication traditionnelle et électronique selon les dimensions étudiées



Ainsi, pour les cibles, la communication électronique est incluse dans la communication traditionnelle : les internautes (récepteurs des messages visés par la communication électronique) composent une partie de la population et sont touchés par les messages traditionnels également. En d'autres termes, tous les internautes ou les cyberconsommateurs sont des consommateurs classiques, si bien que les messages qu'ils reçoivent émanent des deux sources électroniques et traditionnelles. Les consommateurs traditionnels ne reçoivent, pour leur part, d'information que par le biais des médias traditionnels. Visuellement, on constate que la communication électronique est incluse dans la communication traditionnelle : c'est le principe des ensembles mathématiques où certains sont inclus dans d'autres.

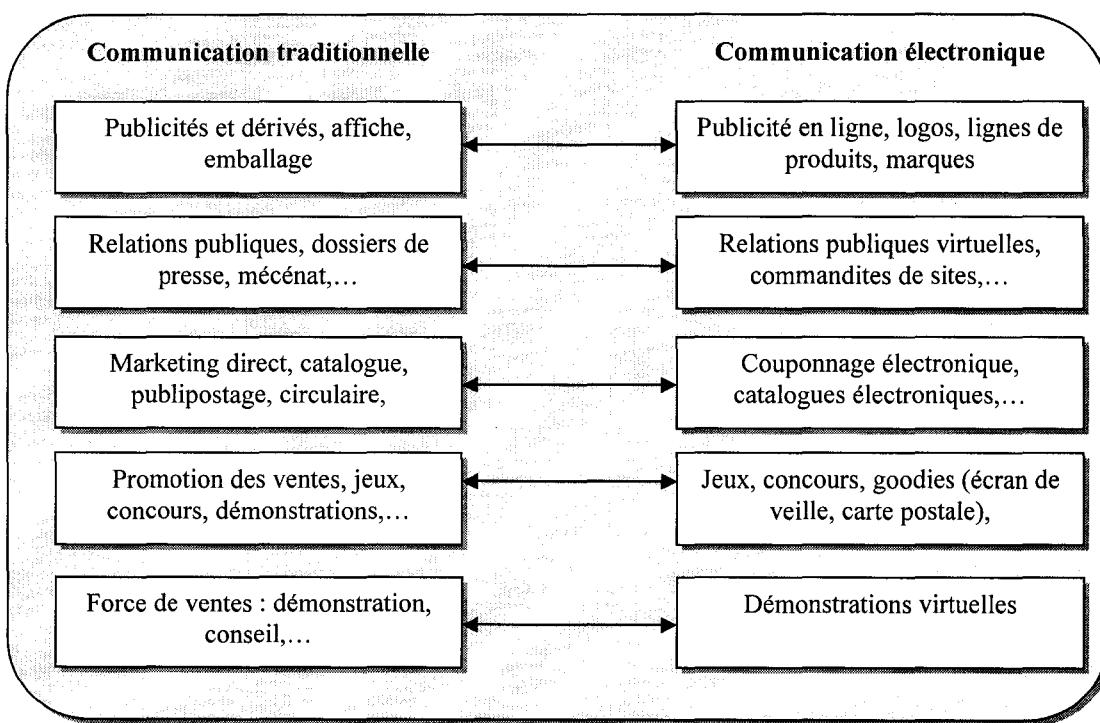
Concernant les objectifs, nous avons élaboré une hiérarchie en fonction de leur dessein : objectifs cognitifs, objectifs affectifs et objectifs conatifs. Le modèle représenté ici nous permet de constater qu'il y a interpénétration des communications traditionnelles et électroniques. En d'autres mots, ces deux formes de communication se complètent. Ainsi, si la communication traditionnelle soulève l'attention par le biais d'une campagne de publicité média par exemple, la communication électronique peut prendre le relais pour livrer de l'information au consommateur par le biais de son site Web. Au niveau conatif, le consommateur peut soit, acheter en ligne (site Web), soit de façon traditionnelle en rencontrant la force de vente de l'entreprise.

Au niveau des axes, on note une harmonie parfaite entre les deux formes de communication. En fait, il n'y a rien d'étonnant à cela, les axes représentent les thèmes de la communication et quel que soit le support utilisé, une campagne de cohésion efficace nécessite une cohésion des axes utilisés. La représentation visuelle que nous en avons faite est semblable à une éclipse : les deux formes de communication sont présentes, mais elles se confondent.

Les outils présentent des liens allant de la communication traditionnelle à la communication électronique. En fait, nous avons constaté que la communication électronique ne remplace pas la communication traditionnelle : ces deux formes de

communication se complètent, elles convergent selon les propos de Wind et Mahajan (2002). Toutefois, deux situations sont en présence. Dans la première, il existe le double électronique de l'outil traditionnel. Par exemple, on retrouve les mêmes outils de part et d'autre : relations publiques et relations publiques virtuelles, coupons traditionnels et électroniques,... La figure 49 ci-après dresse le portrait des liens pouvant être établis entre le outils des communications traditionnelle et électronique, comme nous venons d'en donner quelques exemples.

Figure 49
Les liens entre les outils des communications traditionnelle et électronique



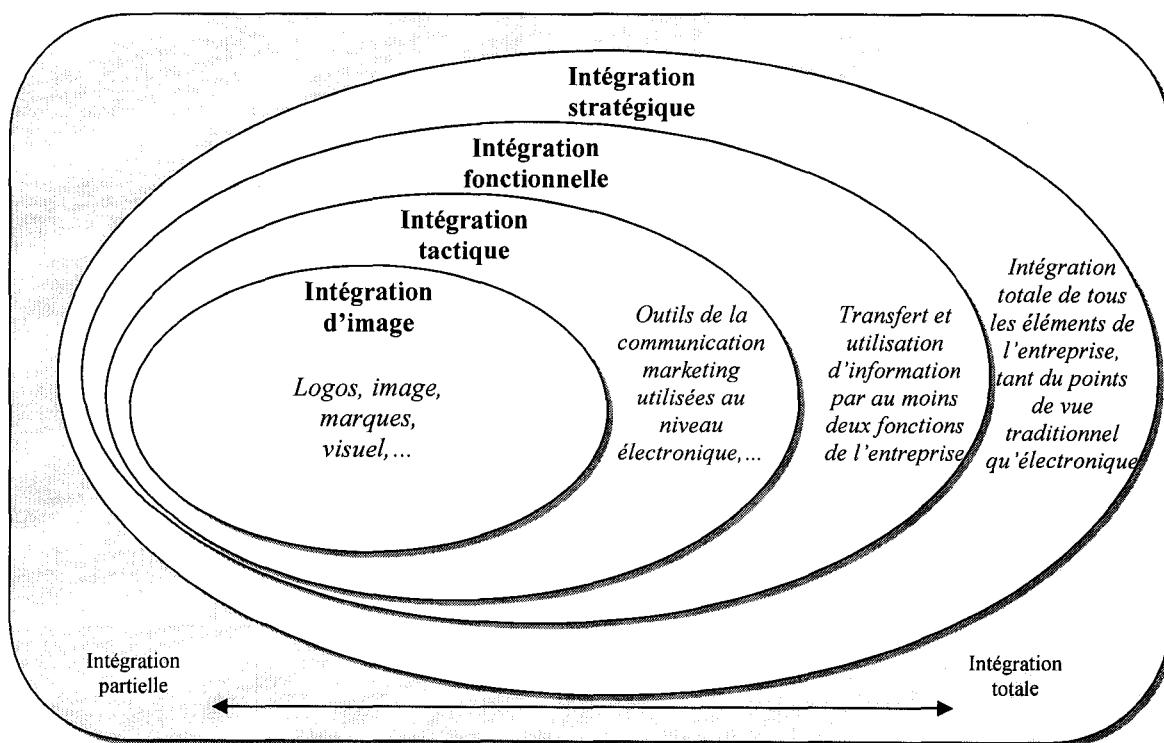
Dans l'autre situation, nous avons constaté que les outils en présence étaient spécifiques à l'une ou à l'autre des formes de la communication ; c'est ainsi que les forums de discussion à même le site Web des entreprises constituaient une rareté.

Enfin, au niveau des liens, c'est-à-dire le renvoi d'une forme de communication vers une autre, elles vont plus souvent de la communication traditionnelle vers l'électronique (mention des URL dans les publicités, sur les sacs

d'épicerie,...) mais on constate également une référence de la communication traditionnelle sur le site Web. En effet, la présentation d'une campagne de promotion des ventes sur le site Web en constitue un exemple.

L'intégration peut aussi se concevoir d'une autre façon, soit au niveau du ton des messages employés, de l'identité graphique utilisée (*Le Bricoleur, Le Quincaillier*), de la concordance entre l'image projetée et de l'image réelle des succursales (*Le Pharmacien*), de l'information fournie et de la vocation de l'établissement (*Le Libraire, L'Électronicien*), de l'utilisation conjointe des outils de communication (la plupart des entreprises), voire de l'intégration de la stratégie de communication. Ainsi, toutes ces entreprises peuvent se targuer de dire que l'Internet est intégré à la stratégie de communication de leur entreprise. Leurs propos nous ont d'ailleurs permis de bâtir la figure 50.

Figure 50
Les différentes formes d'intégration dans les entreprises étudiées



À un niveau basique, l'intégration d'image doit se faire par l'identité visuelle. Nous avons montré que l'ensemble des entreprises étudiées présentaient leur logo et leurs marques sur leurs sites Web. Ainsi, à l'instar des propos tenus par le PDG du *Bricoleur*, « Ceci étant dit, une intégration, elle doit se faire par le visuel, la typographie utilisée, le style, le « Cartoon », cette image, le style simpliste. » Nous considérons ainsi l'utilisation des couleurs de l'entreprise, de son graphisme, de ses logos,... comme la première forme d'intégration.

À un niveau supérieur, on peut parler d'intégration tactique, lorsqu'on utilise des outils de la communication au sein de la fonction marketing, que ces outils soient utilisés parallèlement de façon traditionnelle et électronique. Par exemple, une opération de promotion des ventes pourra être relayée par Internet en plus des traditionnelles boîtes de tirages en magasin. L'avantage est que l'internaute divulgue l'information de façon volontaire et qu'elle est transmise ensuite au service du marketing qui peut l'utiliser à différentes fins : analyse du marché cible, datamining pour des opérations de marketing direct ultérieures,... Ceci dit, toutes les actions de la communication marketing intégrée peuvent trouver leur pendant sur Internet et *L'Épicier* nous confiait d'ailleurs une de ses opérations :

« Comme, on a dans la "newsletter", un espèce de sondage volontaire, où les gens répondent à des questions, comme "quel type de recettes voulez-vous recevoir ? ". Moi, je me sers de ces données là, et je donne ça au marketing, pour, à mon sens à moi, ça fait partie du plan d'intégration. »

Ensuite, l'intégration fonctionnelle de la communication prend sa place. Il s'agit ici de véhiculer des messages qui doivent être partagés et soutenus par au moins deux fonctions de l'entreprise. Dans le cas qui nous préoccupe, il s'agit essentiellement de la fonction marketing et de celle dédiée au commerce électronique lorsque cette dernière est présente au sein de l'entreprise. Notons que lorsqu'il s'agit d'une fonction confiée à un mandataire externe, les informations transmises sont suffisamment explicites pour que le mandataire réalise un site de qualité avec l'intégralité des messages à transmettre.

Dans certains cas, cette collaboration est fortuite, comme l'a rapporté le responsable du commerce électronique de *L'Épicier*, après avoir montré l'efficacité de ses outils électroniques, entre autres, la lettre d'information bimensuelle :

« Et je dirai que le « newsletter » a fait que le marketing a commencé à s'intégrer, parce que là, le marketing s'est rendu compte, en voyant que je passais de 20 000 à 25 000 abonnés, 30 000 abonnés, ils se sont dits « il y a quelque chose là », parce que les gens qui viennent du marketing traditionnel ne comprennent pas comment le Web fonctionne.

Le marketing a travaillé avec nous, cette fois-ci sur le lancement, ce que, normalement, ils ne faisaient pas. C'est nous qui le faisons de notre côté. Là, le marketing a été intégré. Et là, la différence, c'est que ça crée une synergie, parce là le marketing aujourd'hui, m'a appelé pour savoir, combien il y en avait qui avaient regardé la carte de Noël, combien on a fait de ventes au niveau des photos. Parce que là, étant donné qu'ils se sentent partie prenante dans le concept, là, ils veulent avoir des résultats... »

Par ailleurs, cette intégration fonctionnelle prend également tout son sens lors de la présence d'un site Web de nature transactionnelle en parallèle au commerce traditionnel. L'entreprise peut définir deux types de relations avec le consommateur, mais tout en donnant à chacun d'eux un pouvoir. Dans le cas du *Libraire*, le site Web transactionnel constitue une succursale à part entière et charge le gestionnaire du site de l'entretenir comme une librairie, avec une relative indépendance, une autonomie tout en étant liés aux normes « maisons ». Il faut attirer le client, lui proposer une vitrine alléchante, développer son intérêt à magasiner sur le site Web et le fidéliser pour l'inciter à y revenir. Ces mêmes principes sont donc valables dans le commerce de « brique et mortier » et en ligne. De plus, les produits vendus sont les mêmes et les clients peuvent délibérément passer d'une succursale « brique et mortier » à la succursale électronique.

Enfin, à un degré ultime, l'intégration stratégique prend en compte les différentes fonctions justement et s'interroge sur la manière dont les éléments doivent

être mis en valeur au sein des différentes fonctions. Dans la majorité des cas étudiés ici, toutefois, cette réflexion est embryonnaire.

Le Quincaillier précisait que le Web était la direction que l'entreprise s'était donnée et après avoir vu évoluer le site soutenant des activités de marketing principalement, le choix a été de pousser le site Web à un niveau fonctionnel supplémentaire, poussant l'intégration à un degré supérieur. Les propos de notre interlocuteur dénotent à la fois la nécessité d'intégrer Internet dans la stratégie de l'entreprise, tout en prenant en compte les niveaux d'intégration inférieurs mentionnés précédemment :

« La bannière restera importante sur le Web. Oui, je trouve qu'on a bien fait d'être là. J'aime pas payer parce que je trouve que ça coûte extrêmement cher, mais d'un autre côté, il s'agit d'un plan global. C'est intégré à l'intérieur d'une publicité stratégique d'une compagnie. »

Un discours sensiblement identique est tenu chez *Le Pharmacien*, pour qui la réflexion est au même niveau : pour chaque geste posé par l'entreprise, Internet se situe en arrière plan et les stratégies estiment les potentialités de cet outil. Ainsi, le système de renouvellement des prescriptions ou le transfert des photos numériques en ligne constituent des actions posées en ce sens :

Dans la mesure du potentiel que ça peut avoir, c'est sûr que ce n'est pas encore un outil priorisé, mais dans le moment il est relativement bien intégré, car il n'y a rien qui se fait sans qu'on mentionne la possible retombée ou la possible exploitation via Internet. Jamais, jamais, jamais ce n'est laissé pour compte. Parce que bon, il faut être à la fine pointe dans tout. Et c'est pour cela, au moment où on y croyait peu, on est quand même entré dans le jeu en étant prudent. [...] Maintenant *Le Pharmacien*, on fonctionne par Internet.

C'est ça. Mais il n'y a rien qui se fait sans qu'Internet soit en veilleuse derrière. Est-ce qu'il a une exploitation possible. Est-ce qu'Internet ne serait pas à l'avant-garde là-dessus. Ça fait toujours partie des discussions. C'est au cœur des sujets de préoccupation. »

Pour *L'Électronicien*, cette réflexion stratégique reste à l'état embryonnaire encore, notamment durant la phase de redéfinition complète de la stratégie de communication de l'organisation. L'entreprise a eu la sagesse d'avouer ne pas savoir comment mener cette intégration et notre intervention s'est vue un support pour le faire :

« Ça, il faut continuer à le faire en parallèle avec le Web. Il faut que le canal, que la stratégie soit cohérente et constante et que cette stratégie là soit continue au niveau du Web parce que le message va passer aussi. C'est une faiblesse qu'on a présentement. J'en conviens absolument et c'est une réflexion que je me fais depuis 2 semaines, 2 à 3 semaines. Je ne m'étais jamais attardé à cela. »

Pour *L'Épicier*, il nous semble bien que cette réflexion ait été amorcée avec la création du site Web à en croire la volonté des responsables du commerce électronique de collaborer avec ceux du marketing. Dans cette stratégie, la réflexion a abouti à la définition d'une cible, en partie commune à l'Internet et aux outils traditionnels, mais cette intégration est à concevoir à sens unique si elle veut prendre toute son efficacité :

« Et, en fait, ce qu'on a découvert, au niveau communication entre Internet et le traditionnel, c'est que le traditionnel sied assez mal le virtuel, mais le virtuel lui, sied très bien le traditionnel. C'est-à-dire que je suis beaucoup plus efficace moi, avec mon virtuel, à pousser ce qu'il y a dans le traditionnel, que le traditionnel à pousser le virtuel. Parce que je m'adresse, moi, dans le virtuel, à des consommateurs, mais le traditionnel ne s'adresse pas nécessairement à mon consommateur du virtuel. »

Nous résumons sur la figure 49 les différentes formes d'intégration possibles. L'intégration d'image pourrait correspondre à un site Web informationnel, véritable carte d'affaires électroniques pour l'entreprise, tandis que l'intégration tactique renvoie au site Web de nature promotionnelle. À ce niveau toutefois, et selon les outils utilisés, on peut parler d'intégration fonctionnelle.

Ensuite, les sites Web de nature transactionnelle correspondent aux deux derniers niveaux d'intégration, selon que l'entreprise fait du commerce électronique

(intégration fonctionnelle) ou des affaires électroniques (intégration stratégique). Pour les cas étudiés ici, toutes les entreprises ont dépassé le cap de l'intégration d'image et se classent selon l'ordre hiérarchique établi précédemment (*L'Électronicien*, *Le Bricoleur*, *Le Pharmacien*, *Le Libraire*, *Le Quincaillier* et *L'Épicier*) entre l'intégration tactique et l'intégration fonctionnelle.

Toutefois, en présentant le modèle opérationnel complété pour chacun des cas traités, nous avons émis un avertissement en précisant que les stratégies traditionnelle et électronique n'étaient pas réellement intégrées, en raison d'une part du peu de points communs qu'elles présentaient et d'autre part, de l'étanchéité du département marketing et des différences de développement du site Web (que ce soit à l'interne comme à l'extérieur de l'entreprise).

Nous proposons ainsi un modèle modifié de notre recherche tenant compte des résultats de l'analyse effectuée ici. Ce modèle peut apparaître comme différent du premier, présenté sur la figure 16. En réalité, c'est surtout sa forme qui diffère, car les éléments qui le composent sont quasiment identiques (figure 51).

Au départ, l'entreprise fixe sa stratégie globale en fonction de modifications de l'environnement et de l'analyse de la concurrence qui évolue : pour cela, elle procède par benchmarking. Nous avons en effet mis en valeur que les entreprises sises dans un même secteur d'activité utilisaient des outils semblables, mais dont certaines étaient les premières à les avoir utilisés.

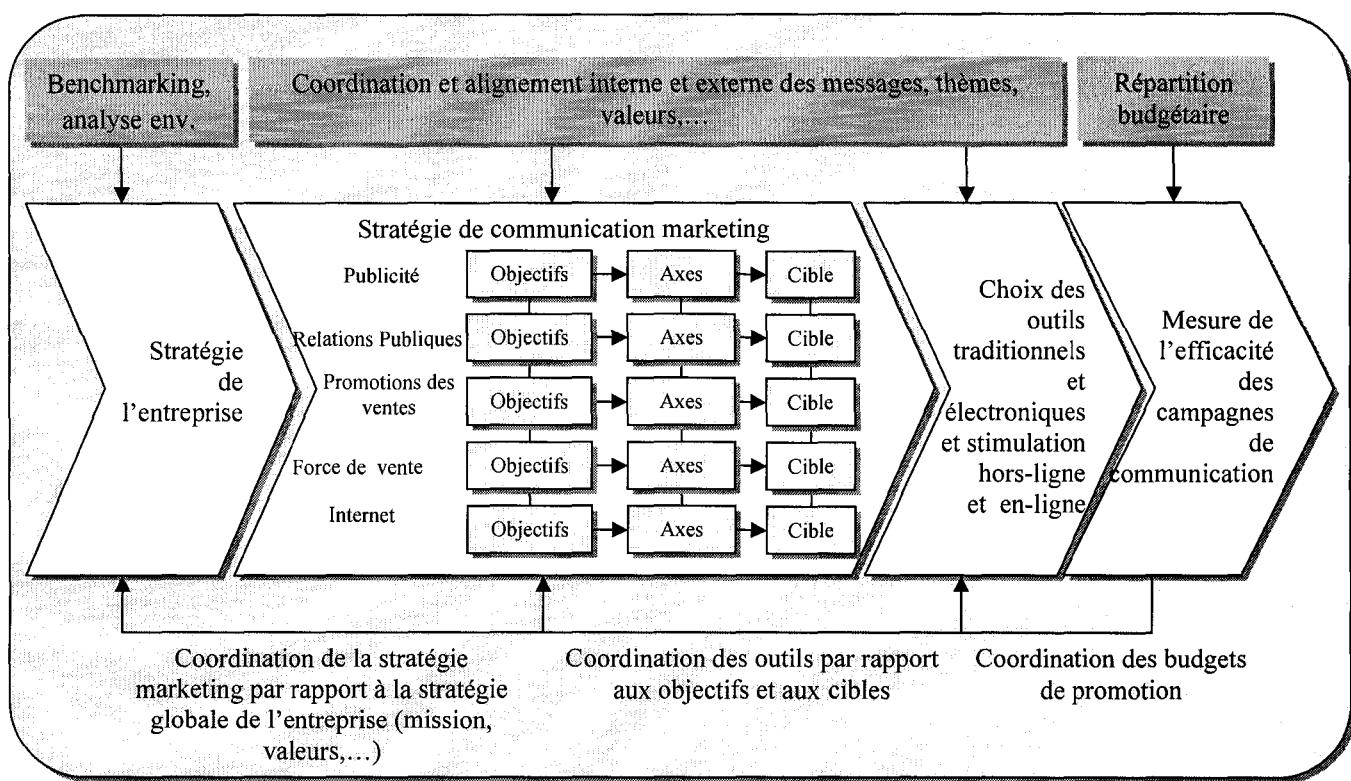
La fonction marketing se doit d'adhérer à cette stratégie et la communication marketing intégrée et définit plusieurs façons efficaces de transmettre des messages par le biais de différents outils. Elle définit pour cela des objectifs et des cibles à atteindre. Au sein de la communication marketing intégrée, les acteurs (en interne, comme en externe) doivent s'assurer de la cohérence dans l'utilisation conjointe des outils et des messages ou des valeurs diffusés. C'est aussi ce que nous avons mis en valeur. Qu'ils soient électroniques ou traditionnels les outils de communication

préconisés par les entreprises obéissent à des objectifs parfois identiques, parfois complémentaires.

Enfin, une stratégie de marketing ne serait pas complète sans une analyse de son efficacité. Même si peu de nos interlocuteurs ont axé le débat sur ce sujet, n'ayant pas toujours les chiffres en main pour les mesurer, les propos de certains nous ont suffi pour comprendre la portée de certains outils. *L'Épicier* avec sa lettre d'information bimensuelle en constitue un exemple flagrant ; même chose pour la circulaire électronique du *Pharmacien* ou de *L'Électronicien*. Enfin, pour *Le Bricoleur*, le nombre de membres du forum de discussion et leur évolution que nous avons mesurée sur une année témoigne ici encore de l'intérêt que des internautes et de sa relative efficacité.

Ainsi, pour alimenter ces outils et augmenter leur efficacité, une enveloppe budgétaire doit être prévue. Là encore, peu de renseignements nous ont été fournis, du moins du côté académique. Seul Ritson (1998) proposait un modèle d'intégration de l'Internet aux autres outils de la communication marketing intégré, modèle basé sur les investissements faits dans Internet proportionnellement aux autres outils. Il nous semble injuste de calculer de la sorte, car pour le même montant, une campagne de publicité ciblée sur Internet sera bien plus efficace et touchera bien plus d'individus qu'un message télévisé ne paraissant qu'à quelques reprises. Ces éléments confirment les propos de Champeaux et Bret (2000). Enfin, sous le modèle, des rétroactions sont nécessaires, comme dans toute stratégie, et qui permettent de se réajuster par rapport aux priorités initiales. L'une de ces rétroactions, justement, fait état de la coordination des outils par rapport aux objectifs et aux cibles. Il s'agit ici d'un euphémisme que nous utilisons pour désigner des outils comme la gestion de la relation client ou le datamining, qui ne sont guère utilisés en 2003 dans les entreprises rencontrées.

Figure 51
Le modèle modifié de la recherche



Chapitre 6 – Conclusion et limites de la recherche

« N'a de convictions que celui qui n'a rien approfondi. »

- Emil Michel Cioran

Au cours du chapitre précédent, nous avons mis en valeur les similitudes et les différences entourant la manière dont Internet était intégré dans la stratégie de communication des entreprises. Nous avons terminé cette partie en présentant un modèle modifié de notre cadre de départ, ayant tenu compte de l'analyse des cas étudiés.

Au cours de cette section, nous examinerons en détail les retombées pratiques et théoriques de l'étude et nous ferons mention des limites identifiées en cours de cheminement ainsi que des pistes futures de recherche que d'autres chercheurs pourraient conduire prochainement.

1 – Conclusion

En étudiant six entreprises du secteur du commerce de détail au Québec, nous avons mieux compris les raisons et la façon dont ces dernières utilisaient les outils de la communication mises à leur portée. Nous nous sommes rendus compte que la notion d'intégration comportait quelques nuances selon nos interlocuteurs et la pensée stratégique marketing qui les animaient et qui émanait de leur culture organisationnelle : d'une quasi-inexistence à une intégration quasi-parfaite, nous avons fait état de tout un continuum de stratégies possibles.

À en croire certains auteurs d'ailleurs, l'intégration d'Internet dans la communication marketing intégré est un impératif poussé par quatre forces : la technologie, la mondialisation, la valeur croissante des aspects intangibles et le capital humain (Gonring, 2001). Premièrement la technologie pousse les consommateurs à obtenir davantage d'information dans un laps de temps de plus en

plus court, et ils bénéficient d'échanges possibles (interactivité) avec leurs interlocuteurs. Deuxièmement, le phénomène de la mondialisation impose, pour les entreprises transigeant hors frontières surtout, une harmonisation de leurs stratégies marketing, en reconnaissant les différences culturelles. Troisièmement, les aspects intangibles tels que les marques et les relations consommateurs et entreprises prennent de l'ampleur et définissent les « étoiles » respectées ou les « poids morts » déchus des clients. Finalement, le capital humain des organisations met en branle l'économie du savoir, basée sur l'information, plus que jamais disponible pour de nombreux acteurs économiques. Ces aspects imposent donc l'utilisation d'Internet.

Pour les cas étudiés ici, il ne semble pas qu'ils soient au cœur des préoccupations, même si la réflexion amorcée date déjà, dans certains cas de six à sept ans. Les aspects de la communication traditionnelle et la stratégie déployée à son égard prend encore le dessus et relègue les responsables de la communication électronique – qu'ils soient en interne ou en externe – à un rang subalterne. À ce chapitre, nous avons montré que les relations n'étaient pas toujours les plus cordiales entre les collaborateurs des départements marketing, d'une part, et de commerce électronique, d'autre part ; chacun accusant l'autre d'inutilité, alors qu'ils devraient miser sur la complémentarité.

À l'aide d'une étude de cas réalisée en profondeur, nous avons montré comment une entreprise pouvait miser sur les aspects de la communication électronique pour apporter une valeur ajoutée supplémentaire (à chacune des trois étapes de la relation, pré-transactionnelle, transactionnelle et post-transactionnelle) à sa relation avec le consommateur, sans pour autant passer à un niveau d'intégration fonctionnelle élevé. En effet, même durant la phase transactionnelle, le consommateur peut avoir besoin d'informations et de garanties supplémentaires, qu'il trouvera plus aisément sur le site Web. À ce propos, Nantel (2003b) mentionne que « pour les chaînes Sear's et Canadian Tire, près de 13 % des ventes réalisées en magasin sont induites par une visite sur le site. »

Il nous semble aussi que nous avons répondu à la majorité de nos questions de recherche. Dans un premier temps, en tentant de savoir si *le site Web de l'entreprise présente un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité*, nous avons montré que les entreprises composant notre échantillon disposaient d'atouts par rapport à leurs concurrents immédiats (système de renouvellement des prescriptions du *Pharmacien*, forum de discussion du *Bricoleur*, lettre d'information et aspects promotionnels du site de *L'Épicier*,...) ou détenaient un quasi-monopole dans leur secteur d'activité (*Le Quincaillier* et *Le Libraire*).

Nous avons évoqué les stratégies de communication, décomposables en objectifs, en cibles et en outils à utiliser. Au niveau des objectifs à proprement parler, les buts du site Web correspondent principalement à la volonté de l'entreprise de fournir de l'information supplémentaire à son public, que ce soit de l'information corporative ou sur ses produits, son service,... De ces objectifs émanent alors divers outils. Concernant les cibles, elles ne sont guères différentes de celle de la communication traditionnelle, où l'on retrouve un public essentiellement féminin, mais nous avons parfois remarqué une utilisation différente du Web (gros *Bricoleurs* pour *Le Bricoleur*, et futurs franchisés pour *L'Électronicien*).

Quant au choix des outils de communication, ceux de la communication électronique sont parfois complémentaires (relations publiques virtuelles, circulaires électronique, couponnage en ligne,...) parfois différents des outils traditionnels (forum de discussion,...).

La mise en valeur du site Web, que ce soit par des moyens hors-ligne (publicité, bouche-à-oreille,...) et en-ligne (liens hypertextes*, moteurs de recherche, bannière publicitaire,...) reste encore marginale. Les publicités télévisées, les circulaires et quelques outils marginaux du côté traditionnel (sacs en plastiques, camions,...), et les moteurs de recherche constituent la panoplie des méthodes utilisées.

D'ailleurs, en parlant d'interaction, nous avons mis en valeur le fait que les entreprises connaissent peu leurs cibles et qu'elles communiquent peu avec ces dernières, sauf si un programme spécifique (demande d'inscription à un bulletin d'information, envoi de coupons rabais) est disponible.

Par ailleurs, l'utilisation des renseignements dévoilés par les clients ne constitue, pas encore aujourd'hui, une priorité ; une seule entreprise s'est montrée intéressée au fait de ces technologies constituées par la GRC et le datamining.

Enfin, de façon générale, on peut dire que les facteurs tels que la culture organisationnelle, le niveau de développement du site Web, l'intérêt des dirigeants, l'analyse de la concurrence sont autant de facteurs permettant d'expliquer le fait qu'Internet et la communication électronique de façon générale soient intégrés à la stratégie de communication de l'entreprise.

2 – Retombées de cette étude

Suite à la définition de problématique managériale et aux propos tenus lors de notre étude, plusieurs retombées sont à prendre en compte, tant pour les praticiens, le gestionnaire marketing, que pour la recherche de façon générale.

2.1 – Retombées théoriques

Le thème de l'intégration d'Internet dans la communication marketing intégré est assez récent et la littérature encore peu abondante, même si la tendance s'inverse. Ce thème est pertinent en raison de la multiplicité des entreprises disposant d'un site Web et désirent savoir comment utiliser Internet à son meilleur pour se faire connaître, se vendre, attirer des clients, les fidéliser,...

Nous nous inscrivons dans ces recherches et apportons quelques réflexions : certains confirment la littérature présentée ici, d'autres propos, au contraire viennent apporter un regard novateur sur le sujet. En effet, notre étude apporte un nouvel éclairage sur la façon dont les entreprises d'un secteur d'activité (ici, le commerce de détail) pensent avoir intégré Internet dans leur stratégie de communication. Le but de

cette étude n'était pas de critiquer les entreprises et de les mettre en opposition, mais bel et bien de dresser un portrait des entreprises majeures dans ce domaine à l'heure actuelle et de mieux comprendre pourquoi certains outils électroniques étaient utilisés.

Par ailleurs, dérivant de ce premier apprentissage, nous avons remarqué que le Web pouvait se situer à différents niveaux des modèles de hiérarchie des effets. Lavidge et Steiner (1961) avaient développé un modèle de hiérarchie des effets, positionnant la pertinence d'utiliser certains outils du mix de communication en regard des objectifs de communication. Même si ici l'étude menée ne permet pas un positionnement aussi précis que dans l'étude de Lavidge et Steiner (1961), nous nous proposons d'identifier les atouts de l'Internet au niveau des objectifs de communication. En fait, le site Web se décompose en d'autres outils comme nous en avons fait état et leur utilisation dépend de nombreux facteurs émanant de l'entreprise, de son secteur d'activité et de son environnement. De ce fait, le site Web et ses nombreux outils ont un impact au niveau cognitif, parfois affectif, plus rarement comportemental.

Ainsi, au niveau cognitif, le Web joue un rôle essentiel en apportant de l'information supplémentaire à l'internaute sur l'entreprise, ses produits,... De ce fait, des outils tels que les relations publiques virtuelles ou la publicité en ligne correspondent admirablement à cette phase. Même si la publicité en ligne sous ses formes traditionnelles (bannières, îlots,...) a connu une efficacité en baisse au cours des dernières années, il n'en demeure pas moins que sous ces autres aspects, tels que la mention des lignes de produits, la mise en valeur du logo ou des noms de marque, correspond à des repères pour le consommateur, d'autant plus importants, qu'ils constituent la base de l'intégration.

Au niveau affectif, nous pouvons remarquer que l'entreprise peut véritablement engager une relation avec le consommateur. Pour cela, les outils de la promotion des ventes et du marketing direct constituent le fer de lance de ce niveau

de relation. Ils permettent au consommateur de développer un niveau de relation plus intime avec l'annonceur (l'entreprise) et constitue sans doute un premier pas vers la fidélisation.

Finalement, le niveau conatif semble plus en retrait que les autres ; les internautes étant encore peu nombreux (21,6 % de la population québécoise) selon Vachon, Jacob, et Lacroix, (2004) à acheter en ligne. À ce stade, il faudrait aussi prendre en compte les consommateurs désireux de se plaindre et utilisant les moyens à leurs disposition sur les sites Web pour entrer en contact avec l'entreprise.

Quelques limites, dont nous sommes conscients et que nous présentons dans un paragraphe ultérieur, mettent toutefois un bémol à nos propos, mais définissent des pistes nouvelles d'investigation.

2.2 – Retombées pratiques

Cette recherche est utile pour deux types d'acteurs mis en lumière au cours du chapitre précédent, à savoir les gestionnaires marketing s'intéressant à la communication électronique, ou tout le moins aux responsables des sites Web dans les entreprises, et d'autre part, à leurs homologues dans les agences de communication, gérant les comptes des entreprises en matière de sites Web.

Nombreuses sont les études faisant mention de l'intérêt de la personnalisation, de l'interaction avec la cible et de l'utilisation des données des clients. Il semble donc, que cette piste nécessite des investigations plus approfondies et que les responsables marketing ou les gestionnaires des sites Web des entreprises prennent conscience de son intérêt, d'autant plus si l'on mesure le potentiel que l'on peut tirer des renseignements que les internautes fournissent gratuitement.

À ce chapitre, et suite aux analyses effectuées dans cette thèse, nous pensons qu'un audit pour permettrait aux décideurs de mieux effectuer l'intégration d'Internet dans leur stratégie de communication.

À l'instar de la décomposition que nous avons fait, plusieurs points sont à prendre en compte au niveau des cibles, des objectifs, des axes, des outils de communication, de même que pour les liens utilisés entre les deux formes de communication traditionnelle et électronique.

Concernant les cibles, c'est surtout la stratégie de segmentation et la finesse de la segmentation qui sont à prendre en considération. Une des lacunes trouvées est que la plupart des responsables rencontrés n'ont pas été en mesure de dresser le portrait des internautes fréquentant leur site Web. Cette information utile et facile à obtenir gagnerait à être mesurée et utilisée plus abondamment pour définir la structure même du site Web. Selon les cibles choisies (consommateurs, entreprises, actionnaires, franchisés,...), les informations diffèrent et les fonctionnalités du site Web également.

Pour les objectifs, nous avons vu, que les sites Web de notre échantillon se contentaient d'apporter de l'information. Or, d'après les objectifs recensés dans la littérature, les sites Web peuvent servir à d'autres fins : collecte d'information, développement de la notoriété, vente en ligne,... Ces objectifs peuvent donc être identiques ou différents de ceux de la communication traditionnelle.

Pour les axes, la problématique est moindre puisqu'une intégration adéquate consiste à utiliser les même axes. Comme nous l'avons déjà évoqué, les sites Web ne constituent que des médias supplémentaires, des outils à part entière, supportant des thématiques identiques à ceux des médias traditionnels.

Quant aux outils, l'étude de l'intégration nous a permis de constater que certains étaient spécifiques aux sites Web, alors que d'autres étaient des répliques des outils traditionnels. Dans ce domaine, il ne semble pas y avoir de bonne ou de mauvaises manières d'intégrer les outils électroniques à la communication traditionnelle : ils émanent plutôt des objectifs.

Enfin, lorsqu'on évoque les liens entre les deux formes de communication, il faut noter que la raison d'être du site Web est de communiquer une information avec une clientèle. De ce fait, cette clientèle doit trouver le site Web de plusieurs façons. Les stratégies de référencement hors ligne et en ligne, de même que la stimulation constituent les solutions idéales pour publiciser le site Web de l'entreprise. Ces recommandations sont développées davantage par Rechenmann (2001b) qui propose d'autres recommandations pertinentes avant de créer un site Web, en fonction de sa nature et lors de sa mise à jour.

Par ailleurs, les capacités de l'Internet sont innombrables et évoluent en permanence, si bien que les indications rapportées ici ne doivent pas uniquement servir à des gestes à poser, mais plus en une réflexion sur la manière de bâtir une vraie stratégie Internet adaptée à l'entreprise en fonction de sa concurrence et de son environnement.

3 – Limites de la recherche

Les principales limites de cette recherche sont de nature méthodologique, mais quelques éléments relatifs aux aspects théoriques sont également à mentionner.

3.1 – Limites théoriques

Comme de nombreuses recherche, cette dernière n'échappe pas à des limites théoriques en raison d'un cadre conceptuel impliquant de nombreuses variables pour l'étude de la problématique mentionnée. Cette raison serait avant tout valable dans le cas d'une recherche quantitative menée sur un échantillon de grande taille. Néanmoins, la stratégie de recherche de l'étude de cas présente l'avantage et la souplesse de collecter de l'information provenant d'un petit nombre d'entreprises, sur un grand nombre de variables.

De plus, le secteur d'activité du commerce de détail, même s'il semble homogène présente quelques distinctions à prendre en compte. En effet, il n'y a rien de comparable entre les achats répétés d'épicerie qu'un consommateur peut faire auprès de *L'Épicier* et ceux à forte implication tels que l'achat de produits

électroniques (*L'Électronicien*). De ce fait, les modèles de hiérarchie des effets sont quelques peu différents, ne correspondant pas tous à la chronologie « cognitif, affectif, conatif ». Il s'agit d'une limite à prendre en compte lors de prochaines études au cours desquelles, la référence à la grille FCB de Vaughn (1980) permettrait un échantillonnage plus homogène.

Il faut aussi savoir que l'une des entreprises de notre échantillon méditait sur une éventuelle fusion - acquisition par un de ses principaux concurrents, si bien que l'information rapportée par notre interlocuteur a pu être quelque peu biaisée, étant donné les orientations stratégiques prises par l'entreprise. Quoiqu'il en soit, à l'heure où nous écrivons ces lignes, le processus n'est pas encore formalisé et les deux entités existent toujours sous leurs noms propres, et continuent de déployer des activités de communication distinctes les unes des autres.

3.2 – Limites méthodologiques

Il convient d'ores et déjà de prendre en compte certains problèmes de validité interne comme la mortalité de l'échantillon. Nous aurions aimé pouvoir interroger d'autres entreprises sises dans d'autres secteurs du commerce de détail, notamment le vêtement, mais les difficultés de certaines entreprises dans ce domaine nous ont empêché d'obtenir l'information désirée. D'autres entreprises, dans d'autres secteurs (alimentation) ont refusé de nous recevoir. Quoiqu'il en soit, cette perte d'information ne semble pas avoir affecté les résultats présentés ici.

On peut toutefois trouver une limite au nombre d'interlocuteurs interrogés et dont les propos ont été analysés dans la présente recherche. En effet, le fait d'avoir obtenu de l'information par le biais d'un seul interlocuteur pourrait conduire à la collecte d'une information biaisée fortement subjective. Toutefois, dans la majorité des cas, les données secondaires collectées abondaient dans le même sens que les propos de notre interlocuteur, conformant du même coup les doutes que nous aurions pu avoir.

Par ailleurs, un seul observateur a réalisé cette collecte dans son intégralité, malgré les difficultés techniques et méthodologiques de mener les entrevues tout en gérant le matériel d'enregistrement, en prenant des notes, en écoutant les propos de notre interlocuteur. Il serait bon, pour des études de cas similaires, de pouvoir mener les entrevues à deux ; l'un des acteurs s'occupant de l'aspect technique (utiliser le magnétophone, retourner la cassette,...), l'autre de l'animation, (écouter l'interlocuteur, suivre la grille d'entrevue, lancer le débat si les réponses aux questions posées divergent,...). Ces deux acteurs travaillant de pair constituerait l'équipe de base pour tirer de l'information plus riche, plus juste tout en profitant de façon la plus efficace possible du peu de temps alloué par l'interlocuteur à notre entrevue.

Concernant la fidélité de la recherche, le principal tracas des chercheurs oeuvrant avec la même stratégie de recherche porte sur la reproductibilité des résultats. La prise de note et l'enregistrement systématique des entrevues auprès de tous nos interlocuteurs constituent les précautions prises pour permettre à un autre chercher d'aboutir aux mêmes résultats avec nos données.

Au niveau de la taille de l'échantillon, nous avons travaillé avec un petit nombre de cas (six au total), sis dans un même secteur d'activité (commerce de détail), mais présentant un domaine de travail particulier (pharmacie, quincaillerie, épicerie, électronique, bricolage et librairie), si bien qu'il semble irréaliste de projeter les résultats obtenus ici à toutes les entreprises de ce domaine, voire même de leurs sous-secteurs respectifs. L'analyse de type benchmarking – même si elle s'est faite de façon plus succincte – et si elle démontre des procédés similaires dans chaque secteur, met également en valeur des spécificités auprès de chaque entreprise, les décisions en matière de communication marketing étant prises par des êtres humains, et influencées par le contexte organisationnel différent d'une entité à une autre. Il n'en demeure pas moins que les résultats obtenus brossent le portrait d'une partie du secteur du commerce de détail au Québec et donnent une idée des usages en vigueur.

Par ailleurs, au niveau de la collecte des données et de leur analyse, plusieurs barrières sont à mettre en lumière. Malgré son apparence simplicité de départ, notre cadre théorique s'est révélé plus complexe que prévu et le nombre de variables à coder, en plus de celles découvertes et cours d'analyse a parfois donné lieu à un sentiment de surcharge, impliquant un traitement pénible et un manque de précision.

4 – Pistes de recherche

Notre recherche est relativement novatrice, étant l'une des premières à s'intéresser aux deux types de communication, comme nous en avons fait état. Malgré cet aspect avant-gardiste, nous sommes conscients des limites dont nous avons discuté précédemment, mais il faut rappeler le caractère exploratoire de notre étude. En ce sens, cela constitue une première piste de recherche consistant à vérifier sur un plus grand échantillon les résultats obtenus ici, et le cas échéant, les rendre généralisables aux autres entreprises du secteur du commerce de détail (les grandes, puis dans un second temps, mener cette étude auprès de PME) puis extrapolier à d'autres secteurs d'activité. À plus long terme, des études comparatives intersectorielles pourraient être menées à l'instar des travaux de la Chaire CICMA de HEC⁴⁰.

Une autre façon originale de mettre en œuvre d'autres recherches du même type consisterait à continuer l'analyse exploratoire d'une ou plusieurs entreprises par une approche longitudinale, à l'instar de ce que nous avons fait pour l'entreprise *L'Électronicien*, mais sur une plus longue période. Ce travail de longue haleine, nous en convenons, permettrait de tirer des leçons fort intéressantes et forts utiles pour d'autres entreprises, sur la façon dont l'entreprise utilise conjointement les aspects traditionnels et électroniques de la communication.

Par ailleurs, les différents construits de notre cadre opérationnel peuvent constituer, eux aussi, de nouvelles problématiques de recherche à part entière. Ainsi,

⁴⁰ La Chaire CICMA s'intéresse à l'intégration d'Internet sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, et non seulement les aspects relatifs à la mise en marché et au service à la clientèle, que nous avons adopté. Toutefois, son étude est plus vaste, malgré l'étude de quelques cas en profondeur.

la notion de stimulation et de référencement est encore d'actualité, d'autant plus que les stratégies utilisées varient régulièrement et qu'elles ont évolué depuis les travaux de Dufour (1998). Les entreprises ne font plus qu'utiliser seulement des mots clés pour référencer leurs sites Web et en matière de stimulation, de nombreuses stratégies pourraient être développées, poussant les organisations à miser davantage sur des outils peu coûteux, mais efficaces pour annoncer leur site Web, à partir duquel les aspects informationnels, promotionnels et transactionnels pourraient servir le consommateur.

De plus, les aspects liés à la gestion de la relation client (CRM) et à son corollaire, le forage des données (datamining) constituent des pistes novatrices, dont les entreprises commencent à être conscientes, même si certaines font encore état de trop de vœux pieux et pas encore de gestes managériaux précis. Il faut dire que peu de logiciels et peu d'experts sont disponibles sur le marché et que les études relatives à ces domaines commencent à être vulgarisées. Il y a encore place à publication et à mener de nombreuses études autour de ces deux concepts.

Enfin, la notion de communication croisée, telle que proposée par Edwards et La Ferle (2000) nécessite encore de nombreuses études pour mieux comprendre le phénomène. Elle résulte des travaux de Schultz (1993), Kitchen (1999), Duncan (2002) et de quelques autres auteurs s'étant intéressés et ayant défini le concept de communication marketing intégrée. Quoiqu'il en soit, la place qu'occupe Internet au sein de ce concept reste encore obscur.

Bibliographie

- Ainscough, T.L. et Luckett, M.G. (1996). "The Internet for the rest of us: marketing on the World Wide Web". *Journal of Consumer Marketing*, 13 (6), 36-47
- Allen, E. et Fjermestad, J. (2001). "E-commerce marketing strategies: a framework and case analysis". *Logistics Information Management*, 14 (1/2), 14-23
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., et Xuerb, J-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thiétart, R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management* (p.224-256). Paris : Dunod
- BBM (2001, avril), *Étude sur la radio par Internet*. Saisie le 5 mai 2002, de http://www.bbm.ca/francais/Publications_articles/Serie_Decouvertes/Etude_sur_la_radio_par_l_internet2.pdf
- Beauchamp, B. (2001, printemps). « 10 tendances pour la pub sur Internet ». *EspaceCom*, p. 14-17
- Bédard, R. et Carpentier, M, (1997, mars). « Dossier supermarchés », *Infopresse communications*, 13 (2), 35-43
- Bégin, L. (2001, novembre). *Les pratiques des cybermarchands québécois face aux attentes des cyberconsommateurs*. Cahier de Recherche CICMA 01-09, École des HEC, Montréal
- Bégin, L. et Boisvert, H. (2002). *Le développement des sites Web des entreprises québécoises du point de vue de l'information disponible pour la protection du consommateur*, Cahier de Recherche CICMA 02 – 02, École des HEC, Montréal
- Bégin, L., et Tchokogué, A (2001, février). *Étude sur le profil des sites Web des entreprises québécoises*. Cahier de Recherche CICMA 01-02, École des HEC, Montréal
- Bégin, L., Tchokogué, A., et Boisvert, H. (2001). *Pour un déploiement stratégique du commerce électronique*. St-Hyacinthe (Québec) : Isabelle Quentin Éditeur
- Belch, G.E. and Belch, M.A. (2001). *Advertising and promotion, an integrated marketing communication perspective*, 5th Edition. Boston (MA): McGraw-Hill Irwin
- Belch, G.E. Belch, M.A. et Guolla, M. (2003). *Advertising and Promotion*, Toronto: McGraw-Hill Irwin

- Benjamin, R. et Wigand, R. (1995). "Electronic markets and virtual value chains on the information Superhighway". *Sloan Management Review*, Winter
- Bérard, D. (2002). La guerre des pharmacies, *Les affaires.com*, 1^{er} septembre, en ligne : www.lesaffaires.com
- Berger, A. A. (2000). *Media and Communication Research Methods – An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks (Ca): Sage
- Berry, T.E. (1987). "The Development of the Hierarchy of Effects : An Historical Perspective". *Current Issues and Research in Advertising*, 10, 251-295
- Berthon, P., Pitt, L.F., et Watson, R.T. (1996, January/February). "The World Wide Web as an Advertising Medium: toward an understanding of conversion efficiency". *Journal of Advertising Research*
- Bérubé, I. (2000). « Maman Dion en tournée avec *Le Quincaillier* », *Infopresse.com*, 11 décembre, en ligne : www.infopresse.com
- Bezjian-Avery, A., Calder, B., et Iacobucci. D. (1998). "New Media Interactive Advertising vs. Traditional Advertising". *Journal of Advertising Research*, Vol. 38, July-August, p. 23-32
- Breitenbach, C.S., et Van Doren, D.C. (1998). "Value-added marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet". *Journal of Consumer Marketing*, 15 (6), 558-575
- Briggs, R. (1997). A roadmap to online marketing strategy, *Millward Brown Interactive*. Saisie le 11 novembre 2001 de <http://www.mbineractive.com>
- Bruner, G. II, et Kumar, A. (2000). "Web commercials and advertising hierarchy-of-effects". *Journal of Advertising Research*, 40 (1-2), 35-42
- Bruniquel, F. (2002). « La commandite pour les montgolfières s'envole », *Infopresse.com*, 20 août, en ligne : www.infopresse.com
- Buchwald, H. (2000). *E-Mails*, Collection Internet, Paris : Micro-Application, 291 pages
- Burnett, J.J. (1993). *Promotional Management*, Boston (MA): Houghton-Mifflin Company
- Bush, A.J., Bush, V., et Harris, S. (1998, march-april). "Advertiser Perceptions of the Internet as a Marketing Communications Tools". *Journal of Advertising Research*

Canadian Marketing Asociation (2001, 2 octobre). *CMA study shows Canadian Business slow to engage online marketing.* Saisie le 5 février 2002 de http://www.the-cma.org/media/nr_netstudy.html

Cardinal, J. et Lapierre, L. (1996). « *Le Pharmacien* et le groupe *Le Pharmacien* », *Gestion*, 21 (4), 49-61

Carlier, M. (2000). « *Le Bricoleur* va cibler les femmes », *Infopresse.com*. En ligne : www.infopresse.com

Carlier, M. (2001). « Le catalogue *Le Quincaillier* maintenant en ligne », *Infopresse.com*, 16 mars, En ligne : www.infopresse.com

Carney, J. H., Joiner, J. F. et Tragou, H. (1997). “Categorizing, Coding, and Manipulating Qualitative Data Using the WordPerfect®+ Word Processor”, *The Qualitative Report*, 3 (1), March, en ligne: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-1/carney.html>

Cartellieri, C., Parsons, A.J., Rao, V. et Zeisser, M.P. (1997). The real impact of Internet advertising, *The McKinsey Quarterly*, New York

Champeaux, J., et Bret, C. (2000). *La Cyberentreprise, 10 clés pour une approche intégrale des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans l'entreprise*. Paris : Dunod

Charbonneau, I. (2001). « *Le Quincaillier* vous offre son magasin », *Infopresse communications*, 5 octobre, en ligne : www.infopresse.com

Claire, F. (2001, 8 juin). « Mail Marketing : pas d'overdose chez les internautes français ». *Journal du Net*. Saisie le 4 mai 2002 de <http://www.journaldunet.com/0106/010608mailmarketing.shtml>

Coffey, S., et Stipp, H. (1997, march-april). “The Interaction between Computer and Television Usage”. *Journal of Advertising Research*, 37, 61-67

Conseil québécois du commerce de détail, (2003). *Situation du commerce de détail : où se dirigent les dépenses des consommateurs ?*, En ligne : <http://www.cqcd.org/situation-commerce.htm>

Creswell, J.,W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks (CA): Sage

Cronin, M.J., Plaisent, M. et Bernard, P. (1998). *Faire affaire sur Internet : un guide pour gestionnaires*. Montréal : Guérin Universitaire

- D'Amboise, G. et Audet, J. (1996). *Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation.* Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval (Québec). Saisie le 8 mars 2002 de : <http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/damboisg/liv1>
- D'Astous, A. (2000). *Le projet de recherche en marketing*, 2^{ème} édition. Montréal : Chenelières/McGraw-Hill
- Davis, H., L., Rigaux, B., P., (1974, june), "Perceptions of marital roles in decision processes", *Journal of Consumer Research*, 1 (1), 51-62
- Deans, K.R. and McKinney, S. (1996). "A presence on the Internet: the New Zealand perspective". In Joining Forces to Expand Marketing Knowledge: 11th Australian and 10th New Zealand Combined Marketing Educators' Conference, Auckland, New Zealand, 25-27 November 1996: Proceedings. Dept. of Marketing, University of Auckland, Auckland (1996) 415-416
- Décaudin, J-M. (1999). *La Communication Marketing, concepts, techniques, stratégies*, 2^{ème} édition. Paris : Économica
- Deck, S. (1999a), "Data Warehouse Project Starts Simply", *Computerworld*, 15 février
- Deck, S. (1999b), "Mining Your Business", *Computerworld*, 15 février
- Deslauriers, J-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill, 142 p.
- Desmet, P. (1992). *Promotion des ventes, du 13 à la douzaine au marketing direct*, Paris : Nathan
- Dholakia, U.M., et Rego, L.L. (1999). "What makes commercial Web pages popular?", *European Journal of Marketing*, 32 (7/8)
- Diorio, S. G. (2002). *Beyond e. 12 Ways Technology is Transforming Sales and Marketing Strategy*, New-York: McGraw-Hill
- Donada C. (2002). « Modèles d'affaires électroniques et distributeurs automobiles : une approche par la chaîne de valeur ». *Gestion*, numéro hors série 2002 : Le commerce électronique, faire le point, 46-54
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., et Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche Dans Thiétart, R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management* (p.257-287). Paris : Dunod

- Dufour A. (1997). *Le cybermarketing : intégrer Internet dans la stratégie d'entreprise*. Paris : Presses universitaires de France, Collection: Que sais-je ?
- Dufour, A. (1998). *Du marketing au cybermarketing : proposition d'un cadre méthodologique pour intégrer Internet dans la stratégie de l'entreprise*. Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales de Lausanne (Suisse)
- Duncan, T. (2002). *IMC Using Advertising & Promotion to Build Brands*. New-York (NY): McGraw-Hill
- Duncan, T., et Everett, S. (1993). "Client Perception of Integrated Marketing Communications". *Journal of Advertising Research*, 33, (3), 30-39
- Duncan, T., et Moriarty, S., E. (1998, avril). "A communication-based marketing model for managing relationships". *Journal of marketing*, 62, 1-13
- Dupont, L. (2001). *Quel média choisir pour votre publicité*. Montréal : Éditions Transcontinentales
- Durand, C. et Blais, A. (1998). La mesure. Dans Gauthier, B. et coll. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. (p. 159-184). Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, 529 p.
- Edwards, S., et La Ferle, C. (2000). « Cross Media Promotion of the Internet in Television Commercials ». *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 22, N°1, p.1-12
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14, (4), 532-550
- Ernst & Young (2001). *Global Online Retailing*. Saisie le 20 février 2001 de <http://www.us.cgey.com>
- FCEI - Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2000). *Mise à jour sur le commerce électronique. Recours à Internet parmi les petites et moyennes entreprises*. Saisie le 20 août 2001 de <http://www.fcei.ca/research/reports/2000internetf.pdf>
- Garber, L.L. et Dotson, M. J. (2002). "A Method for the Selection of Appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes", *Journal of Marketing Communications*, 8, 1-17
- Gardener, E. et Trivedi, M. (1998), "A communications framework to evaluate sales promotion strategies", *Journal of Advertising Research*, 38 (3), 67-71

- Garon, J. (2000, février), « Faire son épicerie au cybermarché *L'Épicier*. Des miettes qui génèrent des recettes », *Info-Tech Magazine*, 36-37
- Gary, S., Lynn, G. L., Maltz, A. C., Jurkat, P. M., et Hammer; M. D. (1999). “New media in marketing redefine competitive advantage: a comparison of small and large firms”. *The Journal of Services Marketing*, 13 (1)
- Gauthier, B. (1998). La structure de la preuve. Dans Gauthier, B. et coll. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. (p. 127-158). Sainte-Foy (Québec) : Presses de l’Université du Québec
- Geoff, L. (2000), “CRM: The Cutting Edge of Serving Customers”, *Computerworld*, 28 février
- Girod-Séville, M., et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. et coll. *Méthodes de recherche en management* (p.13-33). Paris : Dunod
- Glaser, B., G.et Strauss, A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine, 271 p.
- Godin, S. (2000). *Permission marketing : les leçons d'Internet en marketing*, Paris : Maxima
- Gonring, M. P. (2001), “Global Megatrends Push IMC Concepts to the Forefront of Strategic Business Thinking”, *Journal of Integrated Communication*, 2000-2001, en ligne: www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal
- Griffith, D.A, et Krampf, R.F. (1998). “An Examination of the Web-based strategies of the top 100 U.S. retailers” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, p. 12-23
- Guilbault, J. (1998), « *L'Électronicien*, section achats ». *Branchez-vous*, en ligne : www.branchez-vous.com
- Hamil, J., and Kitchen, P.J. (1999). The Internet, international Context. Dans Kitchen, P.J., *Marketing communications: principles and practice* (p.381-402). London: International Thomson Business Press
- Hanson, W . (2000). *Principles of Internet Marketing*. Cincinnati (Ohio): South Western College Publishing
- Healy, M. et Perry, C. (2000). “Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm”. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (3), 118-126

- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, 1^{ère} édition, Bruxelles : DeBoeck, 250 p.
- Hoffman, D.L. et Novak, T.P. (1996). "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations". *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, p.50-68
- Huberman, A.M., et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck
- Hussherr, F.X. et Rosanvallon, J. (2001). *E-Communication*. Paris : Dunod
- Internet Advertising Bureau (IAB) France (1999). *La publicité sur Internet*, ouvrage coordonné par François Xavier Hussherr. Paris : Dunod
- Internet Advertising Bureau (IAB) of Canada (2000, mars). *Canadian Internet Advertising 2000: A Message for the Medium*. Saisie le 05 mai 2002 de <http://www.multimediator.com/publications/IABreport.pdf>
- Jackson, J. (2002), "Data Mining: A Conceptual Overview", *Communications of the Association for Information Systems*, (Volume 8, 2002), 267-296
- Johnson, A. (1999), "CRM Rises to the Top", *Computerworld*, 16 août
- Journal du Net (2002, 12 avril). « *États-Unis : les dotcoms réinvestissent dans la pub télé* ». Saisie le 25 avril 2002 de <http://www.journaldunet.com/02/04/020412pubtv.shtml>
- Julien, P.A. (1997). *Les PME : bilans et perspectives*. Cap-Rouge (Québec) : Les Presses Inter-Universitaires et Paris : Économica
- Kalakota, R. et Robinson, M. (1999), *E-Business : Roadmap for Success*, Reading (MA): Addison-Wesley
- Kim, J., Suh, E. et Hwang, H. (2003). "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, 17 (2)
- Kitchen, P.J. (1999). The Drive for Integrated Marketing Communications. Dans Kitchen, P.J., *Marketing communications: principles and practice* (p.89-110). London: International Thomson Business Press
- Kotler, P., Filiatrault, P., et Turner, E. (2000). *Le management du Marketing*, 2^{ème} édition. Boucherville (Québec) : Gaétan Morin
- La Réussite, « Richard Roy, passionné d'électronique devenu homme d'affaires », *La Réussite*, 4 (6), 37-43

- Lacroix, E. (2003). *Sondage NetTendances 2002 : Utilisation d'Internet au Québec*, Centre Francophone d'Informatisation des Organisations (Québec). Saisie le 27 juin 2003 de
http://www.cefrio.qc.ca/rapports/Rapport_abrege_n.e.Tendances2002.pdf
- Lambin, J.-J. (1998), *Le marketing stratégique : une perspective européenne*, 4^{ème} édition, Paris : Ediscience international
- Lavidge, R.J., et Steiner, G.A. (1961). "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness". *Journal of Marketing*, Octobre, p. 59-62
- Lehu, J.-M. (2001). *Stratégiesdemarques.com*. Paris : Les Éditions d'Organisation
- Lemonnier, N. (2002). *Valoriser son site*, Paris : Éditions d'Organisation
- Leong, E.K.F., Huang, X., et Stanners, P-J. (1998). "Comparing the effectiveness of Web site with traditional Media". *Journal of Advertising Research*, September/October, p. 44-49
- Leong, E.K.F., Stanners, P. and Huang, X. (1998), "Web Site Objectives of Australian Companies: An Empirical Investigation", paper presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy, Dunedin.
- Léveillé, Y. et Simard, F. (1999), « Rénovation : la confusion croît avec l'usage », *Infopresse*, 41-42
- Lincoln, Y., S., et Guba, E., G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park (CA) : Sage
- Low, G. (2000), "Correlates of integrated marketing communications", *Journal of Advertising Research*, 40 (3), 27-40
- Maddox, L.M., Mehta, D., et Daube, H.G. (1997, March-April). "The Role and Effect of Web Addresses in Advertising". *Journal of Advertising Research*, 47-59
- Magazine Publishers of America (2001, 14 novembre). *Consumers more involved with magazines than any other medium*. Saisie le 1^{er} décembre 2001 de
http://www.magazine.org/news/press_releases/011114_magnet.html
- McKenna, R. (1992). *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Perseus
- McNaughton, R.B. (2001). "A typology of Web site objectives in high technology business markets", *Marketing Intelligence & Planning*, 19, (2), 82-87

- Menvielle, W., (2002). « L'intégration de la communication électronique dans la stratégie de communication de l'entreprise », Communication présentée lors du Midi-Recherche, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, (17 avril)
- Menvielle, W., Pettigrew, D. et Perreault, J.D. (2002). « La synergie communicationnelle de l'entreprise ou comment intégrer Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise : une étude de cas exploratoire en PME », Actes du 6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, 31 octobre-1^{er} novembre
- Miles, M. B. et Huberman, A.M., (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2nd ed., Sage Publications. Thousand Oaks, 338 p.
- Mohammed, R.A., Fisher, R.J., Jaworski, B.J. and Cahill, A.M. (2002). *Internet Marketing: building advantage in a networked economy*. New York (NY): McGraw-Hill/Irwin
- Mucchielli, A. et Guivarch, J. (1998). *Nouvelles méthodes d'étude des communications*. Paris : Armand Colin
- Nantel, J. (2003a, mars), « La personnalisation de l'offre, une occasion propre au commerce électronique » *Réseau Cefrio*, 3-5
- Nantel, J. (2003b), L'utilisation des nouvelles technologies par les consommateurs et les détaillants canadiens, *Cahier de recherche*, Montréal : HEC, 40 pages
- Nieto, M. et Pérez, W. (2000), “The development of theories from the analysis of the organisations: the case studies by the patterns of behaviour”, *Management Decision*, 38 (10), 723-733
- Nuss, É. (2002). *Marketing et médias interactifs : Internet, terminaux mobiles, télévision interactive*, 2^{ème} éd., Paris : Éditions d'Organisation
- Peppers, D., and Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New-York: Currency/Doubleday
- Peppers, D., and Rogers, M. (1997). *Le one to one : valorisez votre capital-client*. Paris : Éditions d'Organisation
- Perry, M., et Bodkin, C. (2000). “Content analysis of Fortune 100 company Web sites”, *Corporate Communications: An International Journal*. 5 (2), 87-96
- Perry, M., et Bodkin, C. (2002). “Fortune 500 manufacturer web sites Innovative marketing strategies or cyberbrochures ?”, *Industrial Marketing Management*, 31, 133-144

- Perry, M., et Bodkin, C. (2003). "Goods retailers and service providers : comparative analysis of web site marketing communications", *Journal of Retailing and Consumer Services*
- Philport, J.C., et Arbittier, J. (1997). "Advertising: Brand Communications Styles in Established Media and the Internet". *Journal of Advertising Research*, March / April, p.68-76
- Plantevin, J. (2002), « *Le Pharmacien* donne 12,5 M\$ à l'Université de Montréal », *Les affaires.com*, 26 janvier, en ligne : www.lesaffaires.com
- Popcorn, F. (1996). *Clicking*. Montréal : Les Éditions de l'Homme
- Porter, M.E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Économica
- Porter, M.E. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Dunod
- Porter, M.E. (2001, juin). « Internet : la stratégie plus que jamais », *L'Expansion Management Review*, 33-51
- Porter, M.E. (2001). "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*, 79, 63-78
- Poulin, É. (2001), « L'analyse comparative (benchmarking) des processus comme outil de création de valeur aux yeux des clients », *Forum Qualité*, printemps
- Poussart, B. (2002, juin). « L'adoption du commerce électronique par les entreprises québécoises en 2001 », *Institut de la Statistique du Québec*, Québec
- Rechenmann, J-J. (2001a). *Internet & Marketing*, 2^{ème} édition. Paris : Éditions d'Organisation
- Rechenmann, J-J. (2001b). *L'audit du site Web*, Paris : Éditions d'Organisation
- Ries, A., et Ries, L. (2001). *Les 11 lois de la e-marque. Construire et développer sa marque sur Internet*. Paris : Dunod
- Ritson, M. (1998). "Three Possibilities in integrating the Internet". *Integrated Marketing*, May, 11, 10-12
- Robson, C. (1993). *Real World Research*. Oxford: Blackwell Publishers
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovation*. New York (NY): Free Press
- Rossman, G., B. et Rallis, S., H. (1998). *Learning in the Field, An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks (Ca) : Sage

- Rowley, J. (1998), "Promotion and Marketing Communication in the information marketplace", *Library Review*, 47 (8), 383-387
- Rowley, J. (2002), "Using Case studies in Research", *Management Research News*, 25 (1), 16-27
- Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). Échantillon(s). Dans Thiétart, R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management* (p. 188-223). Paris : Dunod
- Rubin, H.J., et Rubin, I.S. (1995). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousands Oaks (Ca) : Sage
- Ruth, J. et Commuri, S., R., (1998), "Shifting roles in family decision making", *Advances in Consumer Research*, 25, 400-406
- Savoie-Zajc, L. (1998). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. et coll. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. (p. 263-285). Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, 529 p.
- Schmouker, O. (2001), « Collaboration entre Décormag et *Le Quincaillier* », *Infopresse.com*, 17 octobre, En ligne : www.infopresse.com
- Schmouker, O. (2002), « Nouveaux acteurs pour Watatatow », *Infopresse.com*, 14 mai, en ligne : www.infopresse.com
- Schramm, W. (1965). *The process and effect of mass communication*, Urbana (IL): University of Illinois Press
- Schramm, W. (1971). *The nature of Communication between humans, the process and effects of mass communication*, Urbana (IL): University of Illinois Press
- Schultz, D.E.. (1993). "Integrated marketing communications: maybe definition is in the point of view". *Marketing News*. Jan 18, 27 (2), p. 17-18
- Schultz, D.E., et Kitchen, P.J. (2000). "A response to 'Theoretical Concept or Management Fashion?'". *Journal of Advertising Research*, p. 17-21
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S. and Lauterborn, R. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood (IL): NTC Business Books
- ScienceTech (2001, juin). *Étude du commerce électronique grand public*. Saisie le 15 août 2001 de <http://www.scientech.com>
- Seybold, P. (2000), *Clients.com, Stratégies rentables pour l'Internet et au-delà*, Paris : Dunod, 311 pages
- Sfez, L. (1992), *Critique de la communication*, Paris: Points, Seuil

- Sheehan, K.B., et Doherty, C. (2001). "Re-weaving the Web: Integrating Print and Online Communications". *Journal of Interactive Marketing*, 15, 2, 47-59
- Sterne, J. (2001). *World Wide Web Marketing, integrating the Web into your marketing strategy*, 3rd Edition. New-York (NY): John Wiley and Sons
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 312 p.
- Usinier, J-C., Easterby-Smith, M., et Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, 2^{ème} édition. Paris : Économica, 271 p.
- Van Doren, D., Fechner, D.L., et Green-Adelsberger, K., (2000), "Promotional strategies on the World Wide Web", *Journal of Marketing Communications*, 6 (1), 21-35
- Vachon, I., Jacob, C., et Lacroix, É., (2004), *NetTendances 2003 : Utilisation d'Internet au Québec*, Centre Francophone d'Informatisation des Organisations (Québec).
- Variot, J-F. (2001), « Le reengenering du marketing passe par le Web », *L'Expansion Management Review*, 110-117
- Veillette, G. (2002), « *L'Électronicien* en mode "expansion continue" », *Le Nouvelliste*, Économie, 1^{er} mars.
- Venkatesh, A. (1998). "Cybermarketscapes and consumer freedoms and identities". *Journal of Marketing*, 32 (7/8), 664-678
- Vincent, S., et Turgeon, N. (2000). *Perspectives stratégiques de la publicité sur Internet au Québec : résultats d'une étude qualitative auprès de spécialistes*. Cahier de Recherche n°00-14, École des HEC, Montréal
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica, 290 p.
- Watson, R.T., Zinkhan, G.M. et Pitt, L.F. (2000). "Integrated Internet Marketing", *Communications of the ACM*, 43 (6)
- WebSideStory (2002, 13 février). *Branding on the Web Takes Hold as Web "Surfing" Steadily Declines*. Saisie le 28 février 2002 de http://www.websidestory.com/cgi-bin/wss.cgi?corporate&news&press_1_168
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. New York (NY): J. Wiley

Wind, Y. et Mahajan, V. (2002), "Convergence Marketing", *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), 64-79

Yin, R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage

Annexe 1 – Relations entre les objectifs et les questions de recherche

<i>Construits</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Questions de recherche spécifiques</i>
<i>Benchmarking des sites Web de la concurrence</i>	Connaître l'environnement concurrentiel qui influe sur l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Le site Web est-il un facteur d'avantage concurrentiel par rapport à la concurrence ?
<i>Objectifs de la communication</i>	Comprendre les raisons ayant poussé l'entreprise à bâtir un site Web.	<ul style="list-style-type: none"> – À quels objectifs précis, la communication électronique répond-elle ? – L'utilisation d'un site Web correspond-elle à des buts complémentaires (création des bases de données, information corporative, site transactionnel) par rapport aux autres outils de communication ?
<i>Cible</i>	Identifier les acteurs vers qui le site Web se destine	<ul style="list-style-type: none"> – Quelle est la cible visée par la communication électronique ? – S'agit t-il d'un public différent ou similaire de celui visé par la communication traditionnelle ?
<i>Axes stratégiques</i>		<ul style="list-style-type: none"> – La communication électronique, s'inscrit-elle dans une perspective stratégique ou tactique ? – Quel équilibre donner à sa stratégie de communication marketing en terme de choix des outils traditionnels et électroniques ?
<i>Outils de la communication</i>	Déterminer les principaux outils de communication utilisés par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Dans le cadre des entreprises de votre secteur d'activité, quelle semble être la meilleure configuration possible entre les outils traditionnels et ceux émanant des NTIC ? – Y-a-t-il complémentarité ou redondance dans le choix de ces outils ? – Dans quelle mesure l'information émanant de la communication électronique est-elle complémentaire ou redondante de celle apportée par la communication traditionnelle ?
<i>Stimulation</i>	Connaître les moyens traditionnels et électroniques qu'utilise l'entreprise pour faire connaître son site Web,	<ul style="list-style-type: none"> – Comment le site Web est-il mis en valeur explicitement sur d'autres supports communicationnels hors-ligne ou en-ligne ?
<i>Relations entreprise-clients</i>	Comprendre les moyens qu'utilise l'entreprise pour élaborer une relation avec ses clients	<ul style="list-style-type: none"> – Quel type de relation est opérée avec la cible visée par la communication électronique ? – Cette relation débouche t-elle sur une utilisation des renseignements sur le client ?

Annexe 2 – Grille d'entrevue type

Cette entrevue composée de questions ouvertes, va se dérouler de la façon suivante :

Resp. : Monsieur X
Date : 4 novembre 2002
Lieu : Siège social de ...
Tél. :

- Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la communication traditionnelle et mes questions porteront sur le pourquoi et le comment de vos choix stratégiques, des outils utilisés, des cibles sélectionnés.
- Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons plus particulièrement à la communication électronique, et je vous poserai les mêmes questions.
- Finalement, nous essaierons de comprendre comment l'intégration se fait entre ces deux types de communication.

Questions préliminaires et préparatoires

- Quelles sont vos fonctions et tâches aujourd’hui chez *Le Bricoleur*?
- Rapidement, pouvez-vous situez *Le Bricoleur* au Québec par rapport à ses concurrents (FFMO) et dans son environnement (PEST).

1 – La stratégie de communication marketing traditionnelle

1.1 – Les objectifs

- Quels sont vos principaux objectifs en terme :
 - de développement de la notoriété de marque, de créer une attitude favorable à la marque ?
 - de fidélisation de la clientèle ? des les rapprocher et les inciter à acheter chez *Le Bricoleur*?
 - de différenciation par rapport à la concurrence ?
 - de choix de votre clientèle cible ?
- Pourquoi avoir fait appel à Papa Bricole comme porte-parole de l’entreprise dans vos campagnes de communication ?
- Selon vous, y a-t-il une façon pour le consommateur d’éviter la confusion possible dans les noms des divers géants de la rénovation au Québec ?

1.2 - La cible

- Dans vos campagnes de communication, quelles cibles (quels acteurs) désirez-vous toucher et pourquoi ?
- Les femmes sont-elles dans la ligne de mire de votre entreprise. Pour quelles raisons avez-vous décidé de toucher cette catégorie de la population ?
- Qu'en est-il des entrepreneurs qui constituent un autre pan de votre clientèle ? Comment les rejoignez-vous ?

1.3 - Les axes de la stratégie de communication

- Vous communiquez principalement sur deux axes : les bas prix que vous offrez et la grande variété de produits en magasin. Pourquoi ce choix ?
- Pourquoi le service n'est-il pas un de vos chevaux de bataille ?
- Pourquoi avoir choisi de commanditer?
- Quel est l'avantage d'avoir recours à un porte-parole comme Papa Bricole ?
- Vos axes de communication sont-ils différents selon les provinces dans lesquelles vous œuvrez ? Sont-ils différents selon l'intensité de la concurrence en région ?

1.4 – Les outils

- La force de vente est-elle un atout sur lequel vous misez ?
- Quelles sont les principales formes de communication que vous privilégiez et pourquoi ? (brochure, dépliant promotionnel, campagne télé, radio, relations publiques, marketing direct, PLV, promotion des ventes, commandite, salons (ExpoHabitat) ?)
- Dans vos brochures, on trouve très peu de photos de produits, mais surtout les dessins des produits. Pourquoi ce choix ?

2 – La stratégie de communication marketing électronique

- Depuis combien de temps et pourquoi avez-vous bâti un site Web ?

2.1 - Les objectifs

- Quelles raisons vous ont poussé à opter pour Internet comme outil de communication et à bâtir un site Web ? quels étaient les objectifs initiaux ?
- Votre site Web est de nature informationnelle principalement, alors que vos concurrents ont opté pour un site transactionnel. Pourquoi ce choix ?
- Pensez-vous vendre en-ligne sur Internet ?
- Pouvez-vous me dire ce que cherchent vos clients en visitant votre site Web ?
- Quel rôle joue votre site Web : collecte d'information sur vos clients, promotion de produits, pourvoyeur d'information ?

2.2 - La cible

- La clientèle du site Web est-elle identique ou différente de la clientèle traditionnelle ?
- Votre site Web cible en priorité les particuliers. Pourquoi les autres cibles comme les entreprises, les actionnaires,... sont ignorées alors que de l'information à leur sujet pourrait être disponible (rapport d'activité,...) À d'autres acteurs (actionnaires, institutions financières, distributeurs, ...) ?

2.3 – Les axes

- Faire connaître vos produits
- Développer votre notoriété.
- Collecter de l'information client
- Créer du trafic
- Vendre en-ligne

2.4 – Les outils électroniques

- Plus de 7700 personnes sont membres de votre communauté virtuelle. Quels avantages en tirent-ils ?
- Les membres inscrits à votre communauté virtuelle peuvent intervenir dans de nombreux forums de discussion. Quels avantages en tirent-ils ?
- À quoi vous servent les forums de discussion mis en place dans les diverses sections ?
- Quel est l'avantage d'avoir un outil comme le localisateur de produits sur votre site Web ?

- Vous avez déjà fait des campagnes publicitaires avec des bannières électroniques. Est-ce efficace ?
- Conservez-vous les coordonnées des clients qui vous écrivent ? Créez-vous une base de données ?
- Utilisez-vous les courriels ?
- Votre site Web, permet-il de développer une relation plus personnelle avec vos clients que les autres moyens de promotion ?

3 – L'intégration : le choix synergique des outils de communication

- Si la sportive commanditée dispose de son propre site avec votre logo et un lien entre votre site et le sien, pourquoi ne retrouve t-on pas Papa Bricole sur votre site ?
- Privilégiez-vous les moyens classiques de communication ou les nouveaux outils issus des NTIC ?
- Le choix de ces outils de communication s'est fait en raison de leur coût, de leur efficacité, de leur notoriété ou d'autres éléments importants pour vous ?

3.1 – Datamining, interaction

- Depuis que vous avez un site Web et une adresse de courrier électronique, les clients sont-ils nombreux à vous écrire pour vous demander de l'information ?
- Lorsque les internautes s'inscrivent sur votre site Web, ils dévoilent un certain nombre d'informations personnelles. Les utilisez-vous à des fins de marketing direct ? Pour mieux comprendre et étudier vos consommateurs ? Pour nourrir les futures campagnes de promotions ?
- Utilisez-vous les coordonnées de vos clients pour les contacter lors d'activités promotionnelles ultérieures ?

3.2 - Promotion off-line & on-line

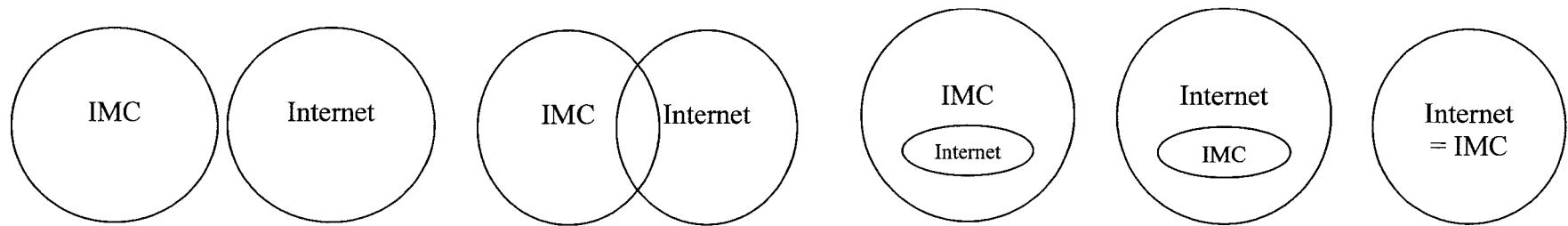
- Afin que vos clients aient connaissance de votre site Web, comment mentionnez-vous l'existence de l'adresse Web ? (Sur : Vos produits, Vos brochures promotionnelles, Auprès d'une association, d'un regroupement de producteur, Sur Internet, dans des moteurs de recherche, des portails,..., Auprès des journalistes, Dans les autres médias)
- Pourquoi utilisez-vous ces outils pour mentionner l'adresse de votre site Web ??

3.3 – Le budget

- Quelle part du budget de communication consacrez-vous à Internet

3.4 – Bilan intégration

- Diriez-vous, en terme de communication que l'Internet est plus important que tous vos autres outils, moins important, qu'il est équivalent, qu'il constitue un outil parallèle sans point commun (2 ensembles disjoints) ou un outil présentant quelques points communs (2 ensembles conjoints).



4 – Bilan et perspectives

- Pensez-vous avoir intégré efficacement Internet dans votre stratégie de communication ? Quels éléments vous permettent de le justifier ?
- De façon générale, comment évaluez-vous votre expérience de l'Internet ?
- Comment voyez-vous vos investissements futurs dans l'Internet ?
- À quelle proportion se chiffrent ces investissements par rapport aux autres médias ?
- Croyez-vous que l'Internet deviendra un atout dans votre secteur d'activité ?

Annexe 3 – Utilisation des outils de la communication marketing par les entreprises de notre échantillon

	Composantes	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
Publicité	Logos Lignes de produits Marques						
Promotion des ventes	Promotions générales Cadeaux/échantillons gratuits Jeux concours Couponnage						
Relations publiques	Information générale Information à destination des actionnaires Information financière Cours des actions Revue de presse Rapports annuels Causes sociales						
Marketing direct	Catalogue électronique Personnalisation du service Adresse de courrier électronique (contactez-nous) Service à la clientèle						

Annexe 4 – Opérationnalisation des construits de recherche

<i>Construits</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Questions de recherche spécifiques</i>	<i>Opérationnalisation</i>	<i>Autres outils de mesure</i>
<i>Benchmarking des sites Web de la concurrence</i>	Connaitre l'environnement concurrentiel qui influe sur l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Le site Web est-il un facteur d'avantage concurrentiel par rapport à la concurrence ? 	<ul style="list-style-type: none"> – Vos concurrents, ont-ils d'un site Web ? – Que font-ils avec leur site Web ? – Vos concurrents utilisent-ils d'autres formes de promotion ou de communication ? – Comment réagissez-vous lorsque vos principaux concurrents mettent en place une campagne de communication ? – Avant de lancer votre site Web, avez-vous analysé les sites Web de vos concurrents ? 	Analyse des sites Web de la concurrence Information secondaire (Infopresse)
<i>Objectifs de la communication</i>	Comprendre les raisons ayant poussé l'entreprise à bâtitir un site Web.	<ul style="list-style-type: none"> – À quels objectifs précis, la communication électronique répond-elle ? – L'utilisation d'un site Web correspond-elle à des buts complémentaires (création des bases de données, information corporative, site transactionnel) par rapport aux autres outils de communication ? 	<ul style="list-style-type: none"> – Pour quelles raisons utilisez-vous Internet dans le cadre de vos affaires ? – Quelles sont les principales raisons qui vous ont poussé à créer un site Web ? – Pouvez-vous me dire ce que désirent vos clients sur un site Web ? 	Analyse du site Web de l'entreprise Information secondaire (Infopresse, Les Affaires, Commerce)
<i>Cible</i>	Identifier les acteurs vers qui le site Web se destine	<ul style="list-style-type: none"> – Quelle est la cible visée par la communication électronique ? – S'agit t-il d'un public différent ou similaire de celui visé par la communication traditionnelle ? 	<ul style="list-style-type: none"> – À qui s'adresse votre site Web en priorité (à des particuliers, à des entreprises, à d'autres parties prenantes telles que les actionnaires, les institutions financières, les distributeurs, ...) ? – Pourquoi avez-vous choisi de toucher ces gens-là ? 	Analyse du site Web de l'entreprise

		<ul style="list-style-type: none"> - Depuis combien de temps avez-vous un site Web ? - Pouvez-vous me dire comment vous en êtes venus à développer un site Web ? - De façon générale, comment évaluez-vous votre expérience de l'Internet ? - Comment voyez-vous vos investissements futurs dans l'Internet ? - À quelle proportion se chiffrent ces investissements par rapport aux autres médias ? - Quel rôle joue votre site Web ? 	Analyse du site Web de l'entreprise
	<i>Axes stratégiques</i>		Analyse des rapports d'activités de l'entreprise
	<i>Outils de la communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre des entreprises de votre secteur d'activité, quelle semble être la meilleure configuration possible entre les outils traditionnels et ceux émanant des NTIC ? - En plus de votre site Web, utilisez-vous d'autres outils de promotion ? - Que vous apportent ces outils de communications ? - Le choix de ces outils de communication s'est fait en raison de leur coût, de leur efficacité, de leur notoriété ou d'autres éléments importants pour vous ? - Privilégiez-vous les moyens classiques de communication ou les nouveaux outils issus des NTIC ? 	Analyse du site Web de l'entreprise
	<i>Stimulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissez-vous les moyens traditionnels et électroniques qu'utilise l'entreprise pour faire connaître son site Web, et comment le site Web est-il mis en valeur explicitement sur d'autres supports communicationnels hors-ligne ou en-ligne ? - Comment fait votre clientèle pour connaître l'adresse de votre site Web ? - Où est-ce que vous mentionnez votre adresse Web ? - Pourquoi utilisez-vous ce outils pour mentionner l'adresse de votre site Web ? 	Information secondaire (Infopresse, Les Affaires, Commerce) Analyse des rapports d'activités de l'entreprise Analyse des outils de communication développés par l'entreprise (circulaire, publicités,...) Recherche du site Web de l'entreprise dans divers moteurs de recherche

<p>Relations entreprise-clients</p> <hr/> <p>Comprendre les moyens qu'utilise l'entreprise pour élaborer une relation avec ses clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel type de relation est opérée avec la cible visée par la communication électronique ? - Cette relation débouche-t-elle sur une utilisation des renseignements sur le client ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis que vous avez un site Web et une adresse de courrier électronique, les clients sont-ils nombreux à vous écrire pour vous demander de l'information ? - Conservez-vous les coordonnées des clients qui vous écrivent. Créez-vous une base de données ? - Utilisez-vous les coordonnées de vos clients pour les contacter lors d'activités promotionnelles ultérieures ? - Votre site Web, permet-il de développer une relation plus personnelle avec vos clients que les autres moyens de promotion ? - Votre site Web, permet-il une interaction avec vos clients ? 	<p>Analyse du site Web de l'entreprise</p> <p>Information secondaire (Infopresse, Les Affaires, Commerce)</p> <p>Analyse des rapports d'activités de l'entreprise</p>
---	---	--	---

Annexe 5 – Profil des entreprises et de leur environnement

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Les caractéristiques de l'entreprise</i>	<p>– « Nos magasins sont tous des magasins corporatifs et nous sommes présents avec 14 succursales au Québec et 6 succursales en Ontario »</p> <p>– « On est 1er dans les grandes surfaces au Québec, on est 2ème en terme de chiffre d'affaires au Québec [...] Et on est 3^{ème} dans l'industrie au Canada. »</p>	<p>– « Donc si on regarde [...] dans le segment supermarché, on est rendu n°1 au Québec au niveau du volume de vente, ainsi qu'au niveau des pieds carrés. »</p> <p>– « 39 % de l'ensemble des établissements de l'entreprise au Canada » (site Web, 2002)</p>	<p>– « ...c'est une franchise qui est bâtie depuis 20 ans et elle est orientée beaucoup vers la spécialisation. Quand on parle de boutiques, style boutiques de spécialisation, on est orienté beaucoup vers la segmentation. Ça veut dire qu'on va travailler beaucoup vers les télécommunications, vers la radio d'auto, on va travailler beaucoup au niveau de la haute fidélité. »</p>	<p>– « La manière dont ça fonctionne chez <i>Le Quincaillier</i>, c'est tous des propriétaires indépendants, alors c'est toutes des franchises en partant. On a une association de marchands qui est une association nationale. L'association est composée de permanents qui travaillent pour nous autres et à travers l'association, les mandants des marchands sont renouvelés tous les deux ans. Et chaque propriétaire a des portes-folios. Alors, il y en a un qui peut avoir un porte-folio en "advertising", l'autre ça va être marketing, l'autre informatique. »</p>	<p>– « numéro 1, numéro 2 au Canada et le numéro 7 en Amérique du Nord »</p> <p>– 250 pharmacies, uniquement des franchisés</p>	<p>– 23 magasins au Québec</p>
<i>Environnement d'affaire de l'entreprise et le secteur d'activité</i>	<p>– « [...]. C'est un marché concurrentiel. C'est un marché qui représente 3,2-3,3 milliards de volume [...] »</p> <p>– « C'est un marché qui est en croissance de façon importante. [...] »</p> <p>– « Moi, pour avoir été dans l'industrie depuis 15 ans, c'est la meilleure période pour moi, de l'industrie de l'habitation depuis 15</p>	<p>– « Tout le monde essaie de venir nous gruger une partie de notre "business". Et en contre partie, nous on réagit en offrant des services qu'on n'offrait pas avant non plus : vendre des fleurs, vendre des assemblages, des ensembles cadeaux,... Nous aussi, on est en train de se diversifier, mais en contre-</p>	<p>– <i>L'Électronicien</i> œuvre dans le domaine de la vente de produits de haute-fidélité, de téléviseurs, d'ordinateurs, de radios d'auto et de téléphones traditionnels et cellulaires,</p> <p>– « Il y a beaucoup de compétiteurs comme Brault & Martineau ou Tanguay qui ont élargi leur gamme. Ils ont quand même une</p>	<p>– « Alors ceci dit, les trois secteurs d'activité principaux, il y a l'automobile, la quincaillerie et le sport »</p> <p>– « Moi, la compétition, sur un côté, tu as le compétiteur direct. Alors le type qui vend de la quincaillerie, le type qui vend des pièces d'automobile, c'est un compétiteur direct. Maintenant, il</p>	<p>– Pour 2001, les Québécois ont rempli 106,8 millions d'ordonnances, une augmentation de 12,3 % par rapport à l'année précédente et ont dépensé 2,5 milliards de dollars en suppléments et vitamines (Bérard, 2002).</p>	<p>Jusqu'en 1998, <i>Le Libraire</i> oeuvrait dans son secteur avec entre 7 et 8 % de parts de marchés. Avec l'acquisition des magasins là, la part de marché a grimpé à 20 %. Notre concurrence est bien évidemment, on ne parle que du commerce de détail, c'était Champigny et Garneau. Garneau était représenté dans</p>

	<p>ans, particulièrement du côté du Québec; l'Ontario a connu une très très bonne période au niveau de l'habitation dans les 15 dernières années, mais le Québec avait beaucoup de difficulté. Et les taux d'intérêt ont rendu l'accès à la propriété extrêmement facile... »</p>	<p>partie, on essaie de garder le focus sur ce qui est notre... [mission de base] c'est ça, qui est l'alimentaire. »</p>	<p>certaine similitude sur le profil de clientèle qu'ils ont. Ça veut dire qu'on retrouve sous un même toit des choses pour les mêmes gens. »</p>	<p>8-10 régions administratives au Québec,...</p>
<p><i>Les atouts de l'entreprise</i></p>	<p>-« Les forces du <i>Bricoleur</i>, c'est certainement d'avoir été pionnier, c'est une force d'avoir été pionnier, dans le concept d'entrepôt au Québec. Et dans ce sens là, les gens ont une image très entrepôt, très pure et nos consommateurs sont extrêmement loyaux. »</p> <p>-« Pour eux, la force du <i>Bricoleur</i>, c'est de trouver en stock, parce que l'exécution est très importante. Tu as beau avoir le choix, s'ils sentent que tu as des ruptures continuellement, alors c'est pas long. »</p>	<p>-« ...une grande disponibilité du personnel, les coupes de viande sur demande, la préparation de buffets, des dégustations en magasin, des conseils culinaires, la livraison à domicile et maintes autres attentions qui personnalisent le service à la clientèle. »</p>	<p>-« Notre grande force, c'est que nous, on est tous des propriétaires indépendants. C'est une grande force, ça veut dire que les gens sont déjà impliqués dans leur marché. C'est des magasins déjà existants ». </p>	<p>« C'est d'autant plus important d'avoir ce personnel là, parce que dans une succursale de 5 000 pieds carrés, on ne peut rentrer qu'un certain fond, un peu de best-sellers, un peu de fond, un peu de nouveautés. On dit que choisir, c'est mourir un peu, je peux vous dire que dans une librairie de centre d'achat, on meurt souvent. Par contre, Le Libraire, de par sa position de force dans le marché se doit de détenir le fond. À Côte-des-Neiges, on peut retrouver toute la bibliothèque idéale de Bernard Pivot. Combien de librairies au Québec peuvent se permettre cela. Pas des masses. [...] On se doit détenir du fond et non pas des nouveautés en 400 copies. S'il jamais, il en manque, on pourra toujours se réapprovisionner en temps. »</p>

Annexe 6 – La stratégie de communication de l'entreprise

Les objectifs

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Objectifs médias traditionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Développer la notoriété -Développer l'axe prix/produit 	<ul style="list-style-type: none"> -Développer la notoriété -Développer l'axe prix/produit 	<ul style="list-style-type: none"> -Développer la notoriété -Développer l'axe prix/produit -Fidéliser la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> -Développer la notoriété des nouveaux produits 	<ul style="list-style-type: none"> -Développer la notoriété -Développer l'axe prix/produit 	<ul style="list-style-type: none"> -Développer la notoriété -Fidéliser la clientèle
<i>Objectif du site Web</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir du contenu -Fournir de l'information sur les franchises 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir de l'information sur les produits -Fournir de l'information sur les franchises 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir de l'information sur les produits -Rajeunir la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir de l'information

Les cibles

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électronicien</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Cible du site Web Cible médias traditionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Grand public -Professionnels de la rénovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (en majorité des femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (les femmes constituent un champs d'intérêt croissant) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public (en majorité des femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand public -Institutions (Cégep, universités, bibliothèques,...)

Les axes

	<i>Le Bricoleur</i>	<i>L'Électroménager</i>	<i>L'Épicier</i>	<i>Le Quincaillier</i>	<i>Le Pharmacien</i>	<i>Le Libraire</i>
<i>Approche</i>	Statique	Dynamique	Dynamique	Dynamique	Statique	Statique
<i>Axe passé</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Prix / produit 					
<i>Axe actuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Prix / produit – Qualité du service et des produits – Spécialisation – Image – Notoriété – Innovation produit 					
			<ul style="list-style-type: none"> – Image de la bannière 	<ul style="list-style-type: none"> – Changement d'image de la bannière 	<ul style="list-style-type: none"> – Notoriété, – Service, – Conseil 	<ul style="list-style-type: none"> – Notoriété, – Service, – Conseil

Glossaire

- A -

@ : Symbole formé de la lettre <a> aux trois quarts encerclée, et qui sert de séparateur dans une adresse de courrier électronique entre le nom de l'ordinateur hôte Internet et celui de l'internaute. À l'origine il s'agit d'une locution latine signifiant « chez », mais qui, aujourd’hui, est devenue le symbole de l’Internet.

- B -

Bande passante : Capacité de transfert d’information d’une liaison Internet, mesurée en bits/seconde. Plus elle est importante et plus le nombre d’internautes pouvant naviguer sur le même site en même temps sera important.

Bandéau : Voir bannière.

Bannière (Banner) : Forme la plus courante de la publicité sur Internet, un bandeau est une petite affiche de forme rectangulaire, présente sur des sites généraux ou d’information. Elles peuvent être soit fixes, soit animées, soit interactives et leurs formats sont définis par un organisme spécialisé, l’IAB.

Big-box (ilôt) : Type de publicité de forme carrée généralement et occupant un large espace sur une page Web, en général, au milieu de cette dernière.

- C -

Clavardage (chat) : Conversation en temps réel sur Internet. Équivalent : causette (France)

Clic (ou click) : Action de cliquer sur une bannière, un lien ou un icône.

Commerce électronique : Ensemble des activités commerciales effectuées par l’entremise des réseaux informatiques, tel le réseau Internet.

Communauté virtuelle : Regroupement de personnes dans le cyberspace, qui partagent des intérêts communs.

Communication marketing intégrée (CMI) : Concept et processus de communication comprenant une variété d’outils de communication (comme la publicité, le marketing direct, la promotion des ventes et les relations publiques) et qui associe ces outils pour obtenir la clarté, l’uniformité et les répercussions maximales de la communication grâce à une intégration totale des messages distincts.

Cookie : Petit fichier enregistré sur le disque dur de l’internaute lors d’une visite d’un site Web de la part de ce dernier. Le cookie est ensuite lu par le site Web qui l’a

envoyé, permettant ainsi de connaître les déplacements de l'Internaute. Ainsi, sauf si l'internaute a fourni des renseignements personnels, le cookie permet de connaître l'adresse de l'ordinateur hôte, et non l'identité du client qui utilise la machine.

Courrier électronique : Courrier, à l'instar de leurs homologues physiques, qu'un Internaute envoie à un destinataire à partir d'un logiciel de gestion du courrier sur Internet (Eudora par exemple) ou d'un site Web spécialisé (Hotmail). On trouve aussi la dénomination « e-mail » en anglais, « mél » en France (contraction de « messagerie électronique ») et « courriel » au Québec.

Cyberconsommateur : Personne achetant des produits ou des services par l'intermédiaire de réseaux de communication numériques (dont Internet) dans le but de satisfaire ses besoins.

Cybermarketing : Le cybermarketing est ce nouveau paradigme naît de l'intégration du marketing classique aux Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication. Guère différent du marketing traditionnel, il opère sur les réseaux offerts par les NTIC, mais se différencie légèrement en mettant en valeur deux variables supplémentaires : l'interaction (dialogue) et la gestion des bases de données (datamining).

Cyberespace (Cyberspace) : Réseau de communication planétaire basé sur les relations entre l'homme et la machine.

Cybernétique : Science de l'étude des mécanismes de la communication.

- D -

Datamining : Outil informatique d'exploitation des données, peu importe la provenance (base de données, tableau, logiciel d'analyse statistique,...) et d'aide à la décision.

DHTML (Dynamic HTML) : Évolution du langage HTML, présentant la possibilité de réaliser des présentations dynamiques.

- E -

Extranet : Réseau informatique à caractère commercial, constitué des intranets de plusieurs entreprises qui communiquent entre elles, à travers le réseau Internet. C'est un site Web semi-privé.

Échange de documents informatisés (EDI) : Technologie permettant aux entreprises d'échanger divers documents (factures, bons de commande, etc.) sous forme électronique sur un réseau généralement privé.

- F -

Flash : Logiciel d'édition, développé par Macromédia, permettant de réaliser des contenus de type « Rich Media », c'est-à-dire, du contenu riche en animations vectorielles, sans engendrer des fichiers volumineux. Note(s): Actuellement, le dessin vectoriel est peu présent dans Internet parce qu'il génère des fichiers trop lourds. Le plugiciel Flash, qui est conçu par Macromedia, surmonte partiellement l'obstacle du temps de chargement par la compression.

Forum de discussion : Page d'un site Web, souvent gérée par un responsable de site, et organisé autour d'un thème de discussion précis, sur lesquelles les internautes partagent leurs avis. Certains sites, comme les portails, proposent généralement des thèmes sur l'actualité, et lancent des débats.

- H -

HTML (HyperText Markup Language) : Langage hypertexte, utilisé pour la création de pages Web.

HTTP (HyperText Transfer Protocol) : Protocole définissant l'accès aux pages Web.

Hypertexte (lien) : Lien permettant de lier les pages Web les unes aux autres, que ce soit via un mot clé (apparaissant souligné dans le texte) ou une image dite « cliquable ».

- I -

IAB (Internet Advertising Bureau) : organisme s'intéressant à la réglementation et aux études concernant la publicité sur Internet. Il est accessible via son site web : www.iab.net

Îlot : Voir « big-box ».

Info-courriel : Lettre d'information envoyée par courrier électronique par une entreprise à un internaute qui s'y est abonné.

Internaute : Utilisateur du réseau Internet.

Internet : Réseau mondial associant des ressources de télécommunication et des ordinateurs serveurs et clients, destiné à l'échange de messages électroniques, d'informations multimédias et de fichiers. Il fonctionne en utilisant un protocole commun qui permet l'acheminement de proche en proche de messages découpés en paquets indépendants. L'acheminement est fondé sur le protocole IP (Internet Protocol), spécifié par l'Internet Society (ISOC). L'accès au réseau est ouvert à tout utilisateur ayant obtenu une adresse auprès d'un organisme accrédité. La gestion est

décentralisée en réseaux interconnectés. Équivalent étranger : Internet network, Internet, Net.

IP (Internet Protocol) : Protocole de communication sur Internet.

IP (adresse) : Série de numéros identifiant de façon unique un ordinateur sur le réseau.

- J -

Java : Langage de programmation entièrement orienté objet, dérivé du langage C++, il a été inventé par SUN qui le distribue librement. Il est exécutable par un pseudo-code : il est ainsi portable sur toutes les plates formes. c'est donc un langage semi interprété. Il existe aussi sous une forme dérivée, entièrement sécurisée au niveau des écritures qui permet de construire des applications destinées à circuler dans le réseau Internet, l'exécution se réalise sur l'ordinateur hôte : c'estont les applettes Java qui demandent, pour fonctionner, un paramétrage dans la page Web. Note: Le Java Script, inventé par Netscape, est un langage qui permet de gérer des animations, des séquences vidéo ou du son, tout comme le langage Java., et dont le script est intégré à la page Web, c'est donc un langage interprété. Il est ainsi plus lent, mais surtout moins puissant.

- M -

Marketing de permission : Technique marketing visant à obtenir l'autorisation d'entretenir une relation privilégiée avec un prospect afin de lui vendre un produit ou service.

Marketing viral : Se dit de la nouvelle forme de communication dans laquelle les consommateurs diffusent de l'information entre eux, de personne à personne. Difficilement contrôlable par une entreprise, ce marketing est un dérivé du bouche-à-oreille, voire le bouche-à-oreille électronique même.

- N -

Nom de domaine : Identification du site Web. Dans l'adresse <http://www.uqtr.ca>, le nom de domaine est « uqtr ».

NTIC : Abréviation de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

- O -

Ordinateur : Machine automatique de traitement de l'information, obéissant à des programmes formés par des suites d'opérations arithmétiques et logiques. Souvent appelé PC, abréviation de Personal Computer (ordinateur personnel), un ordinateur

comprend une partie matérielle, constituée de circuits électroniques hautement intégrés, et des logiciels. La partie matérielle regroupe un ou plusieurs processeurs, une mémoire, des unités d'entrée-sortie et des unités de communication. Le processeur exécute, instruction après instruction, le ou les programmes contenus dans la mémoire. Les unités d'entrée-sortie sont constituées de claviers, d'écrans d'affichage, d'unités de stockage sur disques ou sur bandes magnétiques, d'imprimantes, etc. Elles permettent l'introduction des données et la sortie des résultats. Les unités de communication autorisent la mise en relation de l'ordinateur avec des terminaux ou avec d'autres ordinateurs et la connexion à des services télématiques (bases de données, services en ligne, etc.). Les logiciels sont écrits dans un langage que l'ordinateur est capable de traduire en une série limitée d'instructions élémentaires directement exécutables par les circuits électroniques. L'enchaînement des instructions est susceptible d'être modifié par les résultats mêmes des opérations effectuées ou par l'arrivée de nouvelles informations venues de l'extérieur. La fonction d'un ordinateur se limite à ordonner, classer, calculer, trier, rechercher, éditer, représenter des informations qui ont au préalable été codifiées selon une représentation binaire. (Le Petit Larousse ,1999).

- P -

Pop-up : Forme de publicité qui s'ouvre spontanément lors du téléchargement d'une page Web, à l'insu de l'internaute.

Pourriel : Voir spam.

- S -

Site web : Lieu où se trouve implanté un hôte Internet et qui est identifié par une adresse Internet. Il peut être de quatre types :

- Site web de visibilité : Site Web de base destiné à promouvoir l'image d'une organisation.
- Site web de notoriété: Site Web contenant de nombreuses informations sur une organisation. (Équivalent d'une brochure complète).
- Site web interactif : Site Web favorisant l'interaction du visiteur sur ce site : pages s'adaptant à ses besoins, formulaires à remplir, envoi de messages.
- Site web transactionnel: Site Web autorisant les transactions, généralement commerciales, en ligne : contrat, achat, vente, paiement.

- T -

Taux de clic : Nombre de clics enregistré pour un bandeau par rapport au nombre d'impression de cette même publicité.

Toile: voir World Wide Web.

- U -

URL (Uniform Ressource Locator) : Il s'agit de l'adresse d'un serveur intégrant un nom de domaine. Par exemple, pour désigner le site Web de l'Université du Québec à Trois-Rivières, l'URL est <http://www.uqtr.ca>. Ici, « http » désigne le protocole, « www » stipule qu'il s'agit du « world wide web », « uqtr » est le nom de domaine et « .ca », l'extension, rappelle que le site est canadien. Équivalent : adresse universelle ou adresse réticulaire.

- V -

Vidéo en continu (streaming) : Transfert d'information multimédia en temps réel.

- W -

World Wide Web (le WWW, le 3W, le Web, la toile) : Communément appelé « La Toile ». Créé par des chercheurs du CERN, le Web est le domaine de l'Internet le plus populaire en raison de son caractère multimédia (texte, son et image), de ses moteurs de recherche et du fait qu'il permet d'utiliser l'hypertexte.

Web : Voir définition précédente.

Index

B

bandeaux 39, 99, 329, 330
benchmarking 76, 108, 364
Bricoleur 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 206, 287, 288, 294, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 304, 306, 308, 309, 310, 312, 313, 315, 317, 318, 319, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 337, 338, 339, 340, 342, 347, 369, 381, 386, 390, 391, 392, 393

C

cible. 31, 32, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 50, 51, 73, 74, 109, 110, 112, 113, 147, 158, 171, 172, 186, 193, 194, 196, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 223, 224, 227, 235, 236, 243, 250, 252, 266, 268, 283, 302, 303, 306, 337, 342, 380, 381, 382, 383, 387, 389
circulaires 175, 178, 179, 184, 195, 196, 202, 204, 214, 215, 216, 217, 221, 223, 237, 238, 239, 242, 244, 253, 255, 264, 265, 307, 309, 310, 312, 332

communautés virtuelles 31
communication.. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 21, 23, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 97, 101, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114,

116, 120, 121, 122, 127, 130, 132, 134, 135, 138, 143, 146, 147, 148, 155, 156, 160, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 177, 178, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 213, 214, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 261, 262, 263, 266, 267, 268, 269, 271, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 290, 291, 292, 294, 297, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 309, 313, 314, 316, 317, 318, 319, 322, 324, 325, 328, 329, 331, 332, 335, 336, 341, 342, 343, 344, 346, 347, 351, 355, 356, 357, 360, 363, 364, 365, 366, 367, 371, 375, 377, 378, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 392, 394, 395, 397, 398

communication marketing intégrée. 38, 41, 49, 52, 53, 54, 88, 97, 366

cyberconsommateur 33

cyberconsommateurs 78, 326, 367

cyberespace 31, 32, 89, 394

cybermarketing 23

D

datamining 7, 79, 85, 101, 107, 112, 148, 152, 185, 190, 264, 334, 335, 337, 339, 340, 366, 395

F

- force de vente 37, 43, 55, 68, 69, 72, 166, 175, 178, 179, 186, 188, 214, 218, 219, 225, 227, 228, 237, 249, 253, 256, 271, 276, 277, 312, 313, 314, 315, 382
 forums de discussion .. 31, 88, 228, 323, 383
-

I

- IAB .. 20, 33, 38, 39, 77, 80, 81, 85, 99, 103, 105, 106, 146, 373, 394, 396
 îlots 39
 Interactivité 64
 Interconnectivité 64
 Internet 4, 5, 7, 8, 20, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 38, 39, 41, 45, 46, 47, 52, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 90, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 116, 127, 132, 135, 143, 146, 164, 188, 194, 201, 202, 203, 222, 229, 235, 241, 251, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 274, 277, 278, 285, 286, 294, 295, 296, 297, 301, 307, 319, 320, 326, 329, 330, 335, 347, 351, 355, 356, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 383, 384, 385, 387, 388, 394, 395, 396, 397, 398, 399
-

L

- L'Électronicien*..... 210, 216, 219, 224, 225, 229, 230, 289, 292, 297, 298, 299, 301, 304, 305, 306, 308, 309, 310, 311, 312, 315, 317, 318, 319, 321, 323, 325, 327, 328, 329, 332, 334, 336, 337, 340, 341, 347, 372, 378, 386, 392, 393
-

- L'Épicier* 192, 193, 195, 202, 204, 288, 293, 296, 298, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 309, 310, 311, 312, 315, 316, 317, 318, 319, 321, 322, 323, 324, 326, 327, 328, 329, 332, 334, 336, 337, 340, 341, 372, 386, 390, 392, 393

- Libraire .. 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 291, 293, 294, 296, 297, 299, 300, 301, 302, 304, 306, 307, 309, 312, 313, 314, 315, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 326, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 337, 340, 347, 386, 390, 392, 393
-

M

- marketing direct 6, 9, 53, 54, 55, 68, 72, 88, 92, 93, 95, 107, 178, 217, 238, 239, 255, 307, 309, 322, 324, 370, 382, 384, 394
 mix de communication.... 7, 41, 43, 54, 68, 88, 110, 214
-

N

- NTIC . 7, 20, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 38, 40, 50, 51, 63, 110, 141, 156, 263, 273, 307, 380, 384, 388, 395, 397
-

O

- objectifs de la communication .. 46, 68, 82, 84, 187
-

P

- Pharmacien* ... 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 265, 266, 267, 268, 269, 290, 291, 297, 299, 300,

301, 302, 304, 306, 308, 309, 310,
 311, 312, 314, 315, 317, 318, 319,
 320, 322, 323, 324, 325, 326, 328,
 329, 331, 332, 333, 334, 337, 339,
 340, 341, 347, 369, 376, 386, 390,
 392, 393
 pop-up 39
 promotion des ventes.... 53, 54, 55, 88,
 90, 91, 198, 204, 206, 211, 287,
 318, 319, 382, 394
 publicité..... 6, 9, 33, 37, 39, 41, 45, 46,
 47, 49, 50, 53, 54, 55, 60, 62, 63,
 65, 69, 71, 72, 73, 78, 85, 88, 89,
 90, 97, 98, 99, 111, 148, 175, 176,
 178, 179, 195, 196, 199, 209, 214,
 215, 216, 221, 237, 238, 240, 241,
 242, 253, 255, 258, 273, 275, 276,
 277, 279, 288, 290, 298, 307, 308,
 309, 312, 315, 316, 317, 318, 324,
 329, 330, 332, 334, 357, 371, 373,
 378, 394, 396, 398
 publipostage 47, 70, 71, 72, 107

Q

Quincaillier ... 231, 232, 233, 234, 235,
 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243,
 244, 245, 246, 247, 286, 290, 293,
 294, 297, 298, 299, 300, 301, 302,
 303, 304, 305, 306, 308, 309, 310,
 311, 312, 315, 317, 319, 321, 322,
 323, 324, 326, 328, 329, 330, 332,
 333, 334, 335, 336, 337, 340, 347,
 368, 369, 377, 386, 390, 392, 393

R

radio..... 31, 68, 72, 77, 88, 89, 95, 96,
 116, 175, 176, 177, 195, 209, 212,
 214, 215, 216, 223, 227, 237, 253,
 254, 264, 275, 279, 287, 288, 289,
 291, 307, 309, 367, 382, 390
 relations publiques 6, 9, 37, 44, 47, 53,
 54, 55, 61, 67, 83, 88, 91, 92, 96,

147, 181, 296, 320, 321, 322, 324,
 382, 394

S

site Web.23, 27, 28, 31, 38, 42, 44, 45,
 48, 49, 50, 51, 60, 67, 68, 69, 70,
 71, 72, 73, 76, 77, 80, 81, 83, 89,
 92, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 103,
 104, 107, 108, 109, 111, 112, 114,
 124, 133, 134, 135, 145, 146, 147,
 148, 149, 160, 163, 168, 174, 175,
 181, 182, 183, 184, 186, 187, 188,
 189, 191, 192, 193, 194, 195, 197,
 198, 199, 200, 201, 202, 204, 210,
 213, 214, 220, 221, 222, 223, 224,
 226, 227, 228, 231, 234, 235, 236,
 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244,
 245, 248, 249, 253, 260, 261, 264,
 265, 266, 270, 273, 274, 279, 280,
 281, 288, 289, 290, 292, 293, 294,
 295, 296, 297, 300, 301, 302, 303,
 304, 311, 312, 316, 317, 320, 321,
 322, 323, 325, 326, 327, 328, 329,
 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336,
 341, 352, 356, 357, 366, 380, 382,
 383, 384, 387, 388, 389, 390, 392,
 394, 395, 396, 397, 399

stimulation..... 46, 94, 95, 96, 97, 100,
 102, 111, 114, 148, 184, 202, 223,
 227, 244, 264, 268, 283, 327, 328,
 331, 332, 334, 366

stratégie de communication.32, 36, 38,
 46, 48, 49, 61, 73, 76, 109, 116,
 127, 147, 164, 168, 209, 221, 222,
 303, 332, 342

structure organisationnelle 221, 222,
 286, 292, 293, 295

T

télévision31, 41, 62, 68, 69, 72, 77, 88,
 89, 95, 103, 104, 116, 152, 175,
 176, 184, 195, 196, 212, 214, 215,

216, 220, 221, 223, 237, 238, 240,
253, 254, 255, 258, 307, 308, 311,
332, 334, 375

U

URL..... 41, 48, 49, 69, 72, 73, 97, 399

W

Web. 20, 26, 27, 28, 33, 38, 40, 41, 44,
45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 60,
62, 64, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,
77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88,
90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99,

104, 105, 109, 111, 112, 124, 135,
143, 145, 146, 148, 154, 156, 157,
160, 163, 165, 170, 175, 181, 183,
186, 187, 201, 202, 221, 222, 223,
226, 227, 228, 234, 235, 236, 238,
240, 241, 242, 243, 244, 245, 266,
267, 274, 279, 281, 285, 287, 288,
289, 290, 291, 292, 293, 294, 296,
297, 300, 301, 303, 315, 317, 320,
323, 325, 326, 327, 328, 330, 332,
333, 335, 336, 341, 360, 366, 367,
368, 370, 372, 374, 375, 378, 380,
384, 387, 388, 394, 396, 397, 398,
399